



## Table de matières

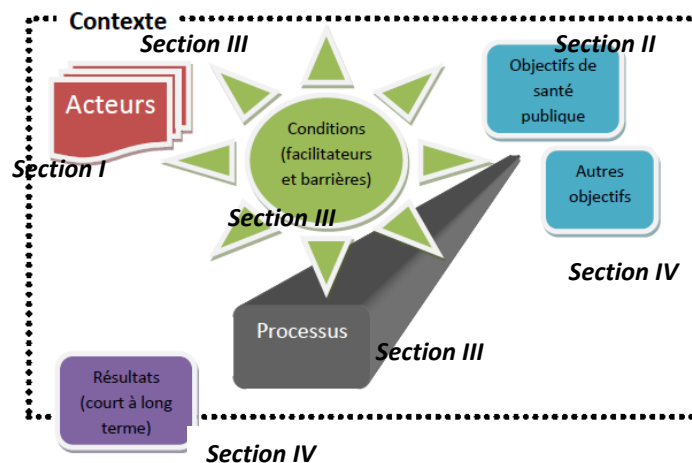
|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 4  |
| SECTION I : la mise à l'agenda .....  | 5  |
| La problématique .....  | 5  |
| Les origines de la concertation.....  | 6  |
| Les partenaires (les acteurs).....  | 7  |
| SECTION II : le cadre logique du projet .....                                     | 10 |
| Les objectifs.....  | 11 |
| Les activités et l'échéancier .....   | 16 |
| Les moyens ou intrants .....  | 17 |
| Les produits, réalisations ou extrants.....                                       | 18 |
| Les produits tangibles .....  | 18 |
| Les produits intangibles .....  | 19 |
| SECTION III : le contexte, les processus, les barrières et les facilitateurs..... | 20 |
| Les enjeux du contexte.....   | 20 |
| Le contexte sociogéographique .....   | 20 |
| Le contexte administratif .....   | 21 |
| Les paliers gouvernementaux .....   | 22 |
| Le contexte socioéconomique .....   | 22 |
| La mentalité Beaucerone .....   | 22 |
| Les processus .....   | 23 |
| La gouvernance et la commande originale .....                                     | 24 |
| La marge de manœuvre .....  | 27 |
| Les communications.....   | 28 |
| Les outils de planification.....  | 31 |
| L'évolution du projet.....  | 33 |
| Les barrières.....  | 36 |
| Les rôles mal définis et les hiérarchies dysfonctionnelles .....                  | 36 |
| La compétition pour les ressources intra secteur.....                             | 37 |
| Le financement.....   | 37 |
| Les facilitateurs .....   | 38 |
| Partir des besoins des gens... ..   | 38 |

|  |    |
|--|----|
| ... et mobiliser les acteurs, stratégiquement .....        | 38 |
| Connaitre le milieu, connaitre les gens.....               | 38 |
| L'ouverture vers l'innovation .....                        | 39 |
| Le profil du chargé de projet.....                         | 40 |
| Le partage de l'information.....                           | 42 |
| SECTION IV : les résultats et l'avenir .....               | 44 |
| L'impact de l'initiative.....                              | 44 |
| L'avenir de l'initiative .....                             | 47 |
| Ce qui pourrait être exportable de l'initiative .....      | 48 |
| SECTION V : Les concepts reliés à l'intersectorialité..... | 50 |
| Le concept d'intersectorialité.....                        | 50 |
| Les avantages et les défis de l'intersectorialité .....    | 50 |
| SECTION VI : Conclusion .....                              | 52 |
| Sources des données.....                                   | 61 |
| Annexes.....   | 64 |
| Annexe 1: Historique de Québec en Forme.....               | 64 |
| Annexe 2: Les conflits et leur typologie .....             | 66 |

## Introduction

La présente étude de cas a été réalisée entre septembre 2011 et juillet 2012 à partir des données recueillies dans la région de Chaudière-Appalaches et dans le but de mieux comprendre les processus de collaboration et d'actions intersectorielles dans les stratégies visant à agir sur les déterminants de la santé. Cette étude fait partie d'un projet de recherche doctoral, dont sa réalisation repose sur des études de cas. Les données ici recueillies proviennent des deux sources, soit des entrevues individuelles conduites à l'automne 2011 et au printemps 2012 auprès des acteurs impliqués dans ce cas, et des informations accessibles sur internet. La présentation de ce troisième cas est organisée en six sections : en premier, nous décrivons la problématique et les origines de la concertation entre partenaires provenant de différents secteurs, lesquels sont brièvement décrits. Par la suite, le modèle du cadre logique est adopté pour décrire les objectifs, les activités, les moyens et finalement les réalisations de ladite concertation. La troisième section propose une description et une analyse des enjeux du contexte et des aspects de gestion du processus intersectoriel, pour permettre de dégager les différents facteurs qui semblent avoir agi en tant que barrières ou facilitateurs dans le cadre de ce cas. La quatrième section porte sur l'impact et l'avenir de cette initiative intersectorielle, tandis que l'avant-dernière propose une discussion sur le concept d'intersectorialité et ses leviers, pour finalement terminer avec une conclusion. Cette segmentation de l'analyse correspond au cadre conceptuel préliminaire proposé en mai 2011.

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire de l'action intersectorielle

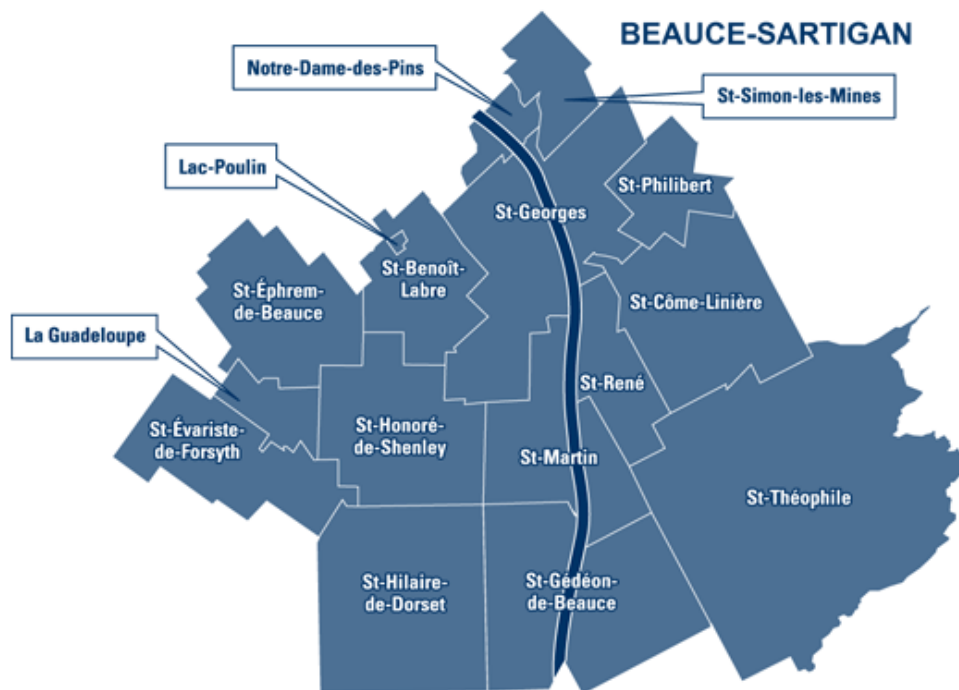


## SECTION I : la mise à l'agenda

### La problématique

La MRC (Municipalité régionale de comté) de Beauce-Sartigan, l'une des dix MRC qui constituent la région de Chaudière-Appalaches, est formée de 16 petites municipalités, la plupart d'entre elles à caractère rural. En 2009, le CSSS de la Beauce a été l'instigateur d'un programme de développement de cuisines collectives, dans le but de répondre à des besoins spécifiques formulés par différents membres de la population desservie par le CSSS. Pour ce faire, il a dû se concerter avec plusieurs acteurs municipaux et régionaux, pour embaucher un porteur de dossier et pour assurer la pérennité de l'initiative. En mai 2012, le programme continuait en évolution, maintenant sous la coordination d'une initiative provinciale, connue sous le nom de *Québec en Forme*. Cette étude de cas offre l'opportunité intéressante d'étudier l'imbrication entre les logiques de concertation ascendantes et descendantes.

Figure 2 : Carte du territoire de la MRC de Beauce-Sartigan



## Les origines de la concertation

En 2009-2010, une organisatrice communautaire au CSSS de Beauce a mis en place les structures organisationnelles requises pour élargir le programme de cuisines collectives régional, dans le but de donner une réponse aux besoins non comblés de la communauté :

« Après ça c'est sûr qu'on a eu le projet *Cuisine et Compagnie*; ce projet-là ç'a parti d'un besoin où nos jeunes mères enceintes ne pouvaient pas se rendre à l'organisme communautaire qui donnait les cuisines collectives parce que ce n'était pas adapté pour elles; dès que l'enfant se promenait à quatre pattes, ou dès qu'elles allaitaient, ça ne fonctionnait pas parce que ça brisait le rythme de la cuisine pour les autres femmes, donc ce n'était pas ajusté, pas adapté du tout, et moi ça faisait plusieurs fois que ça retentissait sur mon bureau ces commentaires-là, j'ai dit là ça va faire, on fait quelque chose. Alors j'ai appelé l'Agence, j'ai dit avez-vous des sous possibles? Ils ont dit on a peut-être des fonds de tiroirs en janvier, alors j'ai dit c'est correct. Alors moi j'interpelle tous les partenaires du milieu dans le coin, et là je call une rencontre sur les besoins en matière de cuisine collective. Je me consulte avec l'organisme qui donnait déjà des cuisines collectives pour justement ne pas se les mettre à dos, mais les mettre dans le processus avec nous – parce que ce qu'ils offraient ça répondait à un besoin, elles sont toujours pleines leurs cuisines –, mais il restait qu'il y a des besoins qui n'étaient pas répondus, exemple pour les hommes parce que c'est un centre femmes qui donne ces cuisines-là, donc là il fallait ouvrir un peu plus grand. Moi je voulais faire de l'intergénérationnel, on avait des besoins. Nos jeunes mamans enceintes avec des jeunes bébés, adapter le rythme de la cuisine à leurs réalités de nouvelles mamans et qui en auraient peut-être le plus besoin de bénéficier de cuisines collectives. Donc on a focussé sur les besoins non répondus et on a monté un projet. Moi je me suis concertée avec Emploi-Québec, donc on a créé un emploi, on a ciblé une personne qui était en réinsertion sociale pour prendre en charge cet emploi-là » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

Appuyé par 23 différents partenaires, ce nouveau programme *Cuisines et Co.* a démarré en 2010. La personne chargée du projet fut engagée par le secteur de la santé, grâce à la subvention salariale offerte par Emploi Québec et la subvention de l'Agence, avec le mandat de développer trois groupes de cuisines collectives dans trois municipalités. Toutefois, pour assurer la pérennité du programme il a fallu se concerter avec des bailleurs de fonds plus puissants, tel que Québec en Forme, une importante initiative en appui des

saines habitudes de vie financée à parts égales par la Fondation Chagnon et le gouvernement du Québec<sup>1</sup> :

« Alors moi ma job ne s'arrêtait pas là; moi j'ai comme parti le projet, j'ai concerté les partenaires autour, mais après ça il fallait le rendre terrain ce projet-là parce que moi je n'avais pas de sous... j'avais des sous pour 6 mois. Alors je l'ai parti, j'ai pris un risque, mais en même temps je le travaillais par en arrière pour l'attacher avec Québec en Forme, parce que j'étais sur le comité Québec en Forme, et j'avais fait mettre moi dans le plan d'action qu'on devrait faire des actions en lien avec la sécurité alimentaire, donc parce que je l'avais inséré dans le plan d'action j'ai pu le rattacher. C'est un peu stratégique, mais je l'ai travaillé comme ça alors j'ai réussi à l'attacher avec *Québec en Forme* qui soutient le projet depuis maintenant au moins 1 an, 1 an et demi » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

### **Les partenaires (les acteurs)**

Dans le cadre de cette initiative intersectorielle, plusieurs acteurs et ressources ont été mobilisés, certains d'entre eux en étant de partenaires actifs, c'est-à-dire en contribuant à la réalisation du projet soit par un apport bénévole ou financier, en argent, en temps ou en espèces, et d'autres en offrant leur appui, c'est-à-dire en donnant leur aval au projet sans toutefois participer à sa réalisation. En plus des 23 partenaires originaux, d'autres organisations et individus sont venus se greffer au programme en cours de route. En somme, tous ces acteurs peuvent être regroupés sous sept secteurs d'activité :

#### **Secteur de la santé et des services sociaux**

- Une intervenante en organisation communautaire du CSSS de Beauce (temps)
- L'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches (mise de fonds initiale pour l'embauche d'une chargée de projet)

---

<sup>1</sup> *Québec en Forme* vise l'adoption et le maintien d'une saine alimentation et d'un mode de vie physiquement actif chez les jeunes Québécois de la naissance à 17 ans comme étant des éléments essentiels à leur plein développement et à leur réussite éducative. Pour ce faire, il accompagne et soutient, partout au Québec, des communautés mobilisées et des organismes promoteurs de projets qui mettent en place toutes les conditions nécessaires afin qu'il soit agréable et facile pour les jeunes, particulièrement ceux issus de milieux défavorisés, de bouger plus et de manger mieux au quotidien. Source : site web de *Québec en Forme* – Voir historique de ce programme en annexe.

### **Secteur municipal**

- Maires ou autres représentants des municipalités concernées (temps, locaux, équipements et ressources financières de la municipalité, le cas échéant)
- Agente de développement rural, Centre local de développement (CLD)<sup>2</sup>, MRC de Beauce-Sartigan, Politique nationale de la ruralité

### **Secteur communautaire**

- Représentante de la Maison de la Famille Beauce-Etchemins (temps)
- Membres de la communauté participant aux activités de cuisines collectives (principaux bénéficiaires) (en plus de participer aux activités, ils apportent de leurs jardins ou ils achètent les denrées requises pour la préparation de mets)
- Formateurs engagés par la chargée de projet pour offrir des ateliers spécifiques aux membres des cuisines collectives (ex. : compostage, cueillettes et préparation de champignons sauvages, plantes comestibles, etc.)

### **Secteur éducation**

- Écoles (en prêtant leurs locaux à la communauté pour le développement des activités de cuisine)

### **Secteur emploi et solidarité sociale**

- Centre Local d'Emploi (en garantissant une subvention permettant l'embauche initiale de la chargée de projet)

### **Partenariat public-privé**

- *Québec en Forme* (partenariat établi depuis 2002 entre la Fondation Lucie et André Chagnon et le gouvernement du Québec)  
« *Québec en Forme* se déploie dans chaque région, comme il y en a dans Les Etchemins, dans Beauce-Sartigan, etc., chaque sous-région prend la dénomination qu'il privilégie, dans Beauce-Sartigan ç'a été *Santé l'Action* » (*Communication personnelle*, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, *Santé l'Action*)

---

<sup>2</sup> Le Centre local de développement (CLD) de Beauce-Sartigan est un organisme à but non lucratif qui a pour mandat de stimuler la croissance économique dans la MRC de Beauce-Sartigan, d'élaborer des stratégies en matière de développement de l'entrepreneuriat et de concerter les intervenants de l'industrie, du commerce, de la ruralité, du tourisme et de la culture (site web du CLD de Beauce-Sartigan)

## Secteur agricole et de distribution alimentaire

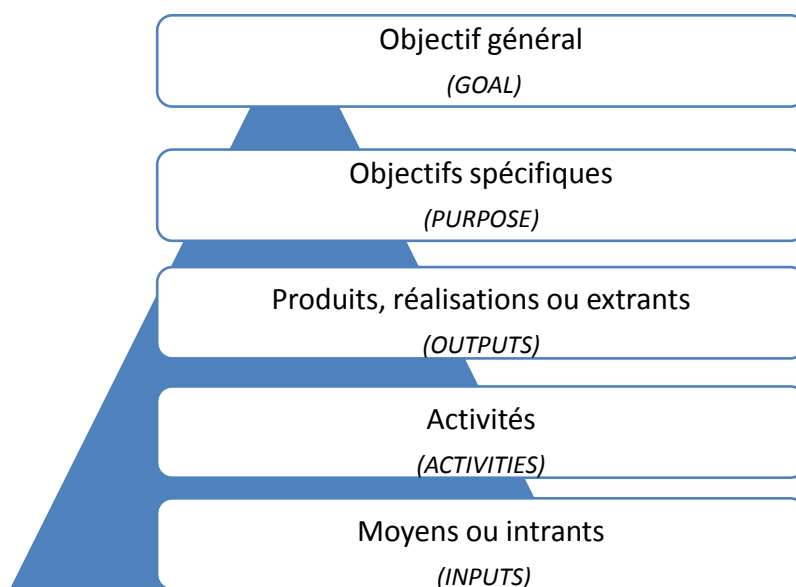
- Les producteurs et distributeurs de denrées alimentaires avec qui les groupes de cuisine collective négocient l'achat de groupe :

« ... en même temps je savais d'un point de vue personnel qu'on est une région où il y a beaucoup de producteurs agricoles et qu'il y a très peu de liens avec les populations qui sont faits, donc ç'a été ma première percée, les liens avec les producteurs agricoles, et on achète chez les producteurs agricoles. [...] Un autre des partenaires, c'est le grossiste alimentaire de la MRC [...], ça aussi c'était une porte d'entrée pour garder l'aspect économique de la chose, parce que même si c'est pas des cuisines collectives juste pour la pauvreté on comprend que s'il y a un atout, un avantage économique à fréquenter ce projet-là ça va être un plus là-dedans. » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*)

## SECTION II : le cadre logique du projet

Dans cette section, nous allons poursuivre la description de ce projet en nous appuyant sur le cadre d'analyse communément utilisé lors de l'élaboration d'un cadre logique (*logical framework*). Le modèle du cadre logique fut développé en 1969 par Leon J. Rosenberg pour l'*United States Agency for International Development* (USAID) et repris par la suite par d'autres institutions telles que l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Il s'agit d'une technique fort intéressante pour définir les grandes lignes directrices d'un projet, et pour aligner de façon cohérente les activités à entreprendre avec les objectifs d'un projet, suivant une logique verticale représentée dans la figure 3. Une logique horizontale, concernant les indicateurs de progrès, les risques anticipés et les hypothèses d'intervention sont aussi rattachés. Aux fins de cette analyse, seulement la logique verticale sera considérée.

**Figure 3**  
**Logique verticale du modèle de cadre logique**



Adapté de NORAD, 1999

Ce modèle illustre que pour attendre le but ou l'objectif général du projet, des objectifs spécifiques doivent être définis. À leur tour, l'atteinte de chaque objectif spécifique est conditionnelle à la réalisation d'activités concrètes. Il faut mentionner que la nuance entre une

activité et un produit ou réalisation réside dans le degré d'implantation de l'activité planifiée au départ. De plus, il est important de noter qu'à l'intérieur de la catégorie « produits » il est possible de retrouver des produits ou extraits tangibles ou matériels tels que de brochures et de guides de formation, ainsi que des produits immatériels ou intangibles tels que les changements dans les attitudes et perceptions, telles que l'approbation/réprobation de l'alcool au volant. Finalement, les moyens ou intrants requis pour la réalisation des activités représentent le maillon à la base de la séquence verticale du cadre logique. La figure 6 représente le modèle sous forme d'une pyramide, puisque c'est à partir des moyens investis que les actions sont accomplies dans le but d'atteindre les objectifs. Pour respecter le modèle du cadre logique, nous allons maintenant poursuivre cette analyse de cas, en commençant par les objectifs.

### Les objectifs

Le but premier du programme de cuisines collectives Cuisine et Compagnie Beauce-Sartigan est celui de développer l'autonomie alimentaire et la prise en charge individuelle et collective par l'adoption de saines habitudes alimentaires (site web de Cuisines et Compagnie Beauce-Sartigan). Outre ce but rassembleur, il est intéressant de constater que les différents partenaires avaient en partant leurs propres missions et objectifs, qui cadraient d'une façon ou d'une autre avec cet objectif commun proposé par l'initiative. En effet, la convergence ou la complémentarité des objectifs organisationnels ou individuels sembleraient être un facteur qui facilite la mise en place de partenariats. En reprenant les propos des deux intervenants rencontrés, voici les objectifs organisationnels des principaux partenaires :

*Extraits de l'entrevue avec l'animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

Pour le **Centre local de développement**, l'objectif est « le développement communautaire par les cuisines collectives »,

« ... le **CSSS** comme partenaire, qui lui... bon ses préoccupations c'est en lien avec les déterminants de la santé : l'isolement, l'exclusion, la saine alimentation, etc. »

« ... la *Maison de la Famille*<sup>3</sup> qui était un des partenaires, qui dit : oui ça, ça entrerait dans notre mission aussi, blablabla. »

« ... *Santé l'Action*, et eux c'est de promouvoir les saines habitudes alimentaires et les saines habitudes de vie, ils ciblent la clientèle 0-17 ans, point. Comment on est arrivés à les arrimer aux cuisines collectives? C'est parce que dans leur plan stratégique de développement ils avaient indiqué : favoriser l'intergénérationnel et effectivement, moi, sans le savoir, j'avais des groupes intergénérationnels, et les grands-parents, quand ils venaient cuisiner, ils venaient cuisiner pour les petits enfants, etc. Alors c'est comme ça qu'ils ont hérité de moi et que moi j'ai hérité d'eux. »

#### *Extraits de l'entrevue avec l'ex-maire*

R : Et on travaille aussi au niveau de *Santé l'Action* au niveau des aînés; on a formé un groupe de cuisine collective, et pas nécessairement... ça peut aider aussi les personnes de moindre revenu, les personnes monoparentales, les papas ou les mamans et les personnes aînées qui sont à la maison, qui sont seules, qui ont peut-être de la difficulté à se nourrir, qui négligent leur nourriture, ou encore des personnes aînées qui sont veufs ou veuves et qui malheureusement n'ont pas de... il y a beaucoup de grands-pères justement qui sont dans leur maison, mais qui ont des difficultés à s'alimenter. [...]

**I : Mais par contre je ne savais pas que la municipalité était impliquée dans ce dossier.**

---

<sup>3</sup> La Maison de la Famille Beauce-Etchemins est un organisme communautaire sans but lucratif, qui a pignon sur rue à Ville Saint-Georges de Beauce depuis 1992. Elle veut répondre aux besoins particuliers des familles sur tout le territoire de la MRC Beauce-Sartigan. Elle offre toute une gamme d'ateliers et d'activités adaptés aux besoins actuels des parents et des enfants.

Favorisant l'utilisation du bénévolat, son mandat est surtout de :

- Offrir aux parents un lieu d'échanges, d'écoute et de répit, un lieu communautaire où les services sont offerts de façon accueillante;
- Accueillir les familles et soutenir les parents dans leur rôle en privilégiant l'approche de groupe et l'intervention brève;
- Favoriser un type d'intervention qui amène les familles à prendre en main le changement désiré;
- Favoriser et renforcer une bonne communication parents-enfants;
- Fournir aux familles de l'information susceptible d'améliorer leur situation;
- Favoriser la mise en place d'un réseau d'entraide familiale;
- Inviter les parents à partager joies, succès et inquiétudes de la vie familiale.

*Texte adapté du site web de la Maison de la Famille Beauce-Etchemin.*

R : Oui. Ça, c'est le rôle justement du maire de s'occuper de tous ces petits dossiers-là, d'aller chercher au maximum ce qui peut être un bien-être pour sa communauté.

Pour le **secteur agricole**, les cuisines collectives offrent une vitrine de choix pour promouvoir les ressources alimentaires locales :

« ... Ça a évolué et même ç'a continué, ça s'est maintenu, les cuisines sont adaptées aux besoins des communautés; ce sont les gens dans les municipalités qui décident ce qu'ils veulent. Ça même débouché sur un concept d'achat local, et de négos avec des agriculteurs locaux pour avoir des produits locaux » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

En termes de clientèle visée, le programme de cuisines collectives ratisse très large : les nouvelles mamans, les hommes, les aînés, les personnes seules, les familles, les personnes aux prises avec de problèmes de santé mentale, les monoparentales, les personnes défavorisées... tout en évitant de s'associer à la pauvreté. En effet, en plus d'objectifs explicites, il est possible d'identifier dans le discours de personnes rencontrées certains objectifs stratégiques sous-jacents tels que le développement de réseaux de partenaires, de réseaux sociaux, et d'un sentiment d'appartenance, la déstigmatisation de la pauvreté, le développement de liens avec les producteurs agricoles, ainsi que l'éducation populaire à travers une approche ludique, dans le but de rendre les gens autonomes. Nous allons maintenant illustrer chacun de ces objectifs stratégiques sous-jacents à partir des extraits des entrevues réalisées :

#### Le développement de réseaux de partenaires :

R : Tout ce qu'on m'a indiqué c'est il faut que t'ailles chercher le plus de partenaires possible dans la municipalité. Et à chaque municipalité c'est différent. À [la municipalité R], la fabrique vient juste de devenir un partenaire de *Cuisine et Compagnie*, d'où le groupe d'hommes.

**I :** **C'est quoi la fabrique?**

R : La fabrique c'est ceux qui s'occupent de l'église (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

« ... le projet des cuisines collectives ne doit pas être une fin en soi, parce qu'il n'y aura pas nécessairement d'intérêt, le projet des cuisines collectives doit être un moyen de. Un moyen d'arrimer des choses dans la municipalité,

un moyen de favoriser des partenariats, un moyen de créer des ouvertures à quelque chose » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

#### Le développement de contacts et des réseaux sociaux :

« ... Mais moi je vais vous dire que j'avais eu la chance dans un contrat antérieur de rencontrer un ancien consul du Québec au Ministère des Relations internationales, qui m'avait dit, vous savez, madame, dans le cadre de nos activités consulaires, les cuisines collectives sont un atout de choix, pour tout consul; et il m'avait dit bien oui[...] lors d'une soirée officielle, on ne peut pas permettre à n'importe quel chef d'État d'approcher n'importe quel chef d'État, donc un consul bien avisé, un des premiers outils qu'il développe, ce sont les cuisines collectives. Lui ce qu'il faisait, c'est que le samedi matin, dans les jardins du consulat, il faisait des cliniques de pain de ménage québécois, et là il invitait ses fameux chefs d'État qui retroussaient leurs manches, et qui tout en pétrissant le pain, parlaient de n'importe quoi, c'était pas officiel » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

« ... Regardez le prince William quand il est venu avec Kate, à Montréal qu'est-ce qu'ils ont fait, ils ont cuisiné, et quand ils ont demandé à l'adjointe au chef cuisinier qu'avez-vous pensé de cuisiner avec William et Kate?, sa réponse a été : vous savez, quand on a une toque sur la tête et un tablier il n'y a plus de statut qui existe, parce qu'on est présents à ce qu'on cuisine. Et c'est vrai, je le constate dans les municipalités, quand on cuisine... écoutez, à un moment donné à [la municipalité X] j'ai eu une table, la moitié c'était des dames patronnesses, et l'autre moitié de la table c'était des gens en situation de pauvreté, et en temps normal ces gens-là n'auraient vraiment rien eu à se dire, mais j'étais là au milieu et je lançais les sujets qui les concernaient, tout bonnement là, sans avoir l'air d'une animatrice de conversation; c'était [Annie], je t'ai vue brasser ta pâte à pain de telle façon, je ne comprends pas parce que moi ma mère tatata... et là [Annie], parlait de sa pâte à pain automatiquement. Vous voyez comment ça peut être? C'est un lieu commun pour tout le monde » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

#### Le développement d'un sentiment d'appartenance :

« ... au tout tout début, je reviens au tout tout début, je me disais bon, on me demande de développer l'appartenance, l'identité au milieu, blablabla; on n'appartient pas à un bol de soupe, mais par contre on peut appartenir à une cuisine collective qui est partenaire dans la municipalité, partenaire d'un projet de vie, partenaire de... un partenaire à parts égales... » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

### La déstigmatisation de la pauvreté :

« ... Comme ça m'a été soumis par le CSSS, ..., et que je voyais tous les objectifs et toute la clientèle visée, les aînés, les personnes seules, les familles, santé mentale, etc., j'ai dit bon, déjà là on n'associe pas les cuisines collectives de Beauce-Sartigan à la pauvreté, ça c'est primordial, donc si on ne l'associe pas à la pauvreté, comment est-ce qu'en étant rattaché à un organisme communautaire – qui n'a pas donc toutes les infrastructures d'un organisme spécifique de cuisine collective – quels sont les avantages qu'on peut mettre sur pied ici dans Beauce-Sartigan qu'un organisme de cuisine collective ferait, sans être un organisme de cuisine collective. Alors bien sûr il y a les petits prix » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

« Ce qui est un charme dans ce projet-là, c'est le fait qu'ils ne ghettoïsent personne, ils ne ghettoïsent pas les tranches d'âge, on n'en ghettoïse pas les personnes âgées dans des activités de personnes âgées, ils ne ghettoïsent pas les personnes en situation de pauvreté, on ne les met pas dans des activités EXPRÈS POUR LES DÉMUNIS comme on appelle ici Noël... il est ouvert à tous, donc pour me permettre de ne pas ghettoïser, c'est les stratégies d'achat qui font que toutes ces personnes-là s'y retrouvent, tant économiquement qu'en termes d'élan social, etc. là-dedans, vous comprenez? » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

### Le développement de liens avec les producteurs agricoles :

« ... en même temps je savais d'un point de vue personnel qu'on est une région où il y a beaucoup de producteurs agricoles et qu'il y a très peu de liens avec les populations qui sont faits, donc ç'a été ma première percée, les liens avec les producteurs agricoles, et on achète chez les producteurs agricoles : un autre des partenaires, mais que j'ai été chercher et qui n'était pas dans [la liste initiale des] partenaires, c'est les producteurs agricoles » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

### La promotion des ressources alimentaires locales :

« ... il faut garder à l'esprit qu'on me demande de promouvoir les ressources en alimentation dans Beauce-Sartigan, alors pour moi les ressources en alimentation c'est pas juste les agriculteurs. J'entends par hasard... j'ai le nez fourré partout; quand on parlait de profil des personnes qui sont en charge de projets, moi je suis très très très curieuse, et je suis très fouilleuse, j'ai des yeux partout, j'ai des oreilles partout, et je disais : ah oui, ça, ça serait plaisant! Donc j'entends parler que c'est possible d'aller à des cueillettes de champignons sauvages, ah mon Dieu, je veux ça moi pour mes groupes de cuisines collectives, ça fait une activité santé donc je rejoins ce que le CSSS

me demande, ça fait une activité santé, une activité familiale qui respecte le fait que je veux éviter qu'on ghettoïse, en même temps c'est des hommes, des femmes, blablabla... » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

#### L'éducation populaire :

« Mais on a aussi ces études qui disent que les parents ne planifient plus, alors c'est de les amener, c'est de redévelopper ces habiletés-là; il y a un gros côté d'éducation populaire là-dedans, mais sans qu'on le dise encore une fois, c'est toujours comme : hé, c'est tu le fun, moi depuis que tatata, comme ça là... » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

« Alors voyez, ce que je vous disais tout à l'heure, les cuisines collectives, si elles sont un moyen et non une fin, ont beaucoup plus de chance d'être dans une optique de développement durable, et en plus, telles que je les ai développées, elles sont... Vous savez il y a la partie cuisine collective, mais il y a la partie formation continue – sans que j'utilise encore une fois le terme formation continue –, mais cueillette et cuisson des champignons, cueillette et cuisson des plantes comestibles, formation compostage, jardin collectif peut-être, alors cet aspect de formation continue prend de la place dans une municipalité en termes de loisirs... » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

### **Les activités et l'échéancier**

Ce nouveau programme de cuisines collectives de Beauce-Sartigan a connu deux phases :

- A)** La phase de démarrage : À partir de la concertation initiale (2009-2010) jusqu'à la prise en charge du projet par *Santé l'Action*. Pendant cette période, une chargée de projet fut engagée par la Maison de la Famille de Beauce-Etchemins, en tant que fiduciaire de l'appui financier provenant d'Emploi Québec et de l'Agence de la santé et des services sociaux de Chaudière-Appalaches. Cette chargée de projet était basée à la Maison de la Famille de Beauce-Etchemins. Le CSSS de Beauce a été l'instigateur de cette première phase.
- B)** Dès mai 2011, *Santé l'Action* prend le leadership du projet, celui-ci étant maintenant intégré dans le plan d'action triennal de Québec en Forme.

En termes d'activités, il est possible de distinguer deux niveaux : le micro, qui se concentre sur la gestion de processus de production dans chacun de groupes de cuisine et le macro, qui nécessite le développement et la gestion des relations entre les différents partenaires impliqués. La gestion micro comporte quatre phases principales : la planification des mets, les achats, la cuisson et l'évaluation. C'est un processus plus au moins circonscrit à l'intérieur d'une routine de rencontres mensuelles, dirigées avec plus ou moins d'intensité par la coordonnatrice ou le coordonnateur de la cuisine, intensité qui dépend du niveau d'autonomie du groupe et les capacités de la personne qui joue le rôle de coordonnateur. Par contre, les activités réalisées à niveau macro sont de nature plus complexe, due à la multiplicité de partenaires impliqués et aux différents types de rapports à créer et à entretenir. À titre d'exemple, la chargée de projet a développé au fil de temps un rôle très polyvalent et nécessitant des habiletés complexes et spécifiques, lui permettant de :

- Développer des partenariats avec les ressources existantes, incluant les municipalités, les écoles, les ressources alimentaires;
- promouvoir le projet auprès de bénéficiaires potentiels;
- identifier et négocier la participation de formateurs potentiels pour des ateliers spécifiques;
- participer aux séances de formation ou encadrement requises par Québec en Forme;
- former et encadrer le travail des coordonnateurs de cuisines, le cas échéant, ou les bénéficiaires directement, au besoin;
- créer et gérer la page Facebook de Cuisines et Co, qui sert de lieu de rencontre virtuelle et de vitrine d'information.

### **Les moyens ou intrants**

Trois principales catégories de ressources sont mises à contribution pour ce projet :

**Les ressources humaines** : le temps des personnes impliquées, qu'elles agissent à titre de ressources dédiées (une chargée de projet depuis le début de l'initiative plus une animatrice de cuisine collective depuis sept. 2011), ou d'intervenants ponctuels à contrat (par exemple, les formateurs) ou bénévoles.

**Les ressources matérielles** : les locaux, les équipements de cuisine, les ingrédients de base disponibles dans certaines des cuisines pour tous les participants, tels le sel et le poivre, ou les denrées alimentaires fournies par les participants à partir de leurs propres jardins.

**Les ressources financières** : le financement du salaire des ressources dédiées par Québec en Forme. Par ailleurs, en novembre 2011, une des municipalités impliquées venait d'acheter « pour 2000 \$ d'équipements neufs, poêles, frigidaires, outils culinaires, etc. », car les séances de cuisine se déroulent dans ses locaux municipaux. Pour l'achat des ingrédients de mets ou la participation aux ateliers, les membres de chaque groupe de cuisine défraient directement leur coût (il n'y a pas de subvention pour l'achat).

## Les produits, réalisations ou extrants

### Les produits tangibles

Depuis leur début, la production de mets à petits prix demeure la réalisation la plus concrète et tangible de cette initiative. Pour illustrer cette réalisation, voici un extrait du discours énoncé le 21 octobre 2011, lors de la remise du Prix excellence de la contribution Cuisine et Compagnie lors du Gala Reconnaissance 2011, organisé par le CSSS de Beauce :

« Depuis sa mise en place en 2010, près de 200 personnes y ont participé, dans 4 municipalités différentes et 3 nouveaux groupes sont à la veille de démarrer. Une approche ludique permet d'attirer de jeunes parents, des aînés, des personnes seules, de personnes atteintes de maladies mentales ou à faibles revenus. Les stratégies d'achat permettent de petits miracles : par exemple, en novembre 2010, on a produit 444 pâtés à la viande au cout unitaire de 2.00 \$. Qui dit mieux! » (Site web Cuisine et Compagnie Beauce-Sartigan).

Toutefois, malgré ses apparences, les 444 pâtés à la viande ne doivent pas être perçus comme une fin en soi, mais comme un produit ou extrant d'un processus de développement communautaire dont les objectifs sont beaucoup plus larges.

## **Les produits intangibles**

Ce projet génère continuellement de résultats intangibles, précisément en lien avec les objectifs à long terme, visant le développement communautaire, le développement de capacités individuelles et la prise de confiance des membres qui n’y trouvent pas seulement une solution à leurs besoins alimentaires, mais aussi un milieu d’appartenance, et par fois, même de talents cachés. Lors du Gala de reconnaissance, il fut justement mentionné que ce projet « a notamment contribué à l’intégration sociale de quatre participantes qui, à la suite de leur participation aux ateliers, ont choisi de poursuivre leur formation au Rappel et décroché un certificat d’aide-cuisinière. Les offres d’emploi n’ont pas tardé pour elles, une pénurie de main-d’œuvre persistant dans le secteur de la restauration » (Site web Cuisine et Compagnie Beauce-Sartigan).

Cette même histoire, fut aussi rapportée lors des entrevues, mais de façon plus poignante :

« ... elle est venue suivre un cours d’aide-cuisinière avec 3 autres participantes de Cuisine et Compagnie (...) elle a gradué aide-cuisinière et elle est maintenant sur le marché du travail. [...] Alors il y a 4 personnes qui sont sorties de la pauvreté qui sont maintenant sur le marché du travail, elle avec ses 5 enfants et une mère en chaise roulante. [...] Bon, elle est en emploi à temps plein » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l’Action*).

On y reviendra plus en détail sur les produits intangibles dans la section concernant l’impact de l’initiative.

## SECTION III : le contexte, les processus, les barrières et les facilitateurs

### Les enjeux du contexte

#### Le contexte sociogéographique

Le programme de Cuisine et Compagnie Beauce-Sartigan est développé à l'intérieur d'une même MRC, soit celle de Beauce-Sartigan, comprenant seize municipalités au total.

Toutefois, le mandat original donné à la chargée du projet était de développer trois groupes de cuisine, dans seulement trois des seize municipalités. Mais le projet a grandi :

« Ce qu'on m'avait fixé comme objectif c'était de développer 3 groupes dans 3 municipalités, et j'ai développé 12 groupes dans 4 municipalités – oui, *let's go, on cuisine!* » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

Les critères de sélection de municipalités ne sont pas clairement ressortis lors des entrevues réalisées. Il semblerait toutefois que le processus de sélection a été modulé par la perception des besoins existants ou émergents, la réceptivité de communautés contactées, et la présence de partenaires prêts à soutenir ces initiatives, tout en se limitant à la disponibilité des ressources de coordination disponibles :

*Extrait 1 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

**I : [...] est-ce qu'il y a eu des priorités à décider, disons, est-ce qu'il y avait une priorisation à faire parmi plusieurs alternatives alors on a dû s'entendre sur une priorité, ou si ce n'était pas si compliqué que ça?**

R : On s'est entendus sur... une fois que le projet a été officiel avec une ressource en place, on s'est donné quelques priorités dans le déploiement du projet, parce que là il ne fallait pas que [la chargée de projet] tire partout, il fallait qu'elle consolide le développement du projet, donc ça c'est des priorités qu'on a ciblées. Comme on savait que dans la municipalité [X] c'était un milieu propice, et qu'on avait des besoins, et que les acteurs du milieu seraient supportant dans le développement de ce nouveau projet-là...

**I : Pour les cuisines collectives?**

R : Oui, pour les cuisines. La municipalité était ouverte à ça, l'école était ouverte à ça, donc déjà là on avait des partenaires quand même importants.

**I : Oui, et vous m'avez dit aussi qu'il y a eu 5 municipalités finalement qui ont été ciblées plutôt que les 15. Alors est-ce que vous avez choisi ces 5-là parce qu'il y avait un milieu fertile?**

R : Oui c'est ça. Pour démarrer le projet on préférerait démarrer... parce qu'écoute, c'est nouveau pour nous autres aussi, on s'en allait un peu vers l'inconnu avec ça, et il fallait qu'on reste dans l'inconnu, il ne fallait pas trop le baliser parce qu'on voulait que ce soit les communautés qui se l'approprient le projet, donc on ne voulait pas mettre : là il faut faire tant de cuisines, il faut que les cuisines soient de telle heure à telle heure, avec tant de portions et tant de... on ne voulait pas embarquer là-dedans, on voulait vraiment une formule souple pour faire en sorte que les gens des municipalités aient du plaisir à cuisiner ensemble – et vous connaissez tous les impacts des cuisines collectives – donc on voulait vraiment que ça vienne d'eux, alors c'était un peu voulu de ne pas le baliser plus que ça. La seule chose qu'on a nommée, c'est au niveau du déploiement : il fallait être réaliste.

*Extrait 2 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Les municipalités dans lesquelles il y a des cuisines sont...?**

R : Moi je vous avais dit au tout début, j'avais fait un état de la situation, alors je savais qu'à [municipalité Y] par exemple il y a déjà des gens âgés qui cuisinent, mais ils cuisinent à leur façon, et ça, c'est vraiment des gens âgés, c'est le Club de l'Âge d'Or, alors les femmes... c'est plutôt un repas collectif qu'elles font : les femmes cuisinent, les hommes font la vaisselle, c'est leur vision. À [la municipalité Z], il y a déjà eu des cuisines collectives; j'ai fait une approche, ils n'étaient pas intéressés, mais c'était strictement axé sur la pauvreté, ce n'était pas présenté comme un loisir général, etc. À [municipalité S] ils ont une grande volonté, mais on m'a dit non, c'est-à-dire que mon patron m'a dit woh, on consolide les municipalités qu'on a.

## **Le contexte administratif**

Le démarrage de ce type de projet exige une certaine souplesse administrative concernant la gestion de ressources humaines, ce qui semble moins présent dans le secteur de la santé, mais possible dans le secteur communautaire :

**I : Je pense que j'ai compris que le secteur santé, dans ce cas-ci le CSSS, ne peut pas être fiduciaire, parce que sinon il devient un employé, mais pour la Maison de la Famille ou pour une autre organisation communautaire ça ne pose pas de problème? »**

R : Non parce qu'ils ne sont pas syndiqués, et eux fonctionnent par projet; quand le projet est terminé, la ressource s'en va, ils ne sont pas attachés... il n'y a pas un lien d'emploi comme avec nous autres (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

## Les paliers gouvernementaux

Les organisations qui opèrent à niveau local semblent avoir la marge de manœuvre suffisante pour initier les processus de concertation requis dans une démarche d'action intersectorielle, sans besoin de consulter ou demander l'implication des paliers supérieurs :

« Bien nous autres on ne se rend pas là [au niveau des ministères], parce que si on se rend là on ne fera jamais rien. [rire] C'est ça! Je me dis que si entre nous, par nos réseaux et nos... on est un milieu quand même assez petit, alors nous si on veut monter des projets, on n'a peut-être pas besoin de se rendre nécessairement aux ministères pour le faire, si entre organisations et que ça reste quand même... j'ai envie de dire local, bien on se concerta entre organisations qui sont chapeautées par différents ministères, mais on réussit à le faire sans le monter directement aux ministères » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

## Le contexte socioéconomique

À l'intérieur de la même MRC, chaque municipalité vit sa propre réalité sociale et économique. Il y a des communautés rurales qui regorgent de potagers familiaux, et celles urbaines, où l'achat est la seule option pour se procurer des denrées alimentaires :

*Extrait 3 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

R : ...chaque groupe fonctionne différemment; en été, à [la municipalité rurale R] la plupart des gens ont tous des jardins, ça fait que tout le monde dit : moi je vais apporter ça de chez moi, chez moi, chez moi, ce qui fait que ça coûte à peu près rien, et même en d'autres saisons comme l'automne ou l'hiver, il y a toujours une recette qui est toujours un tousqui, tout ce qu'il me reste dans le frigidaire, alors tout le monde apporte un tousqui de son frigidaire, et on fait soit un chili avec ça, soit une soupe aux légumes, soit un potage, donc vous voyez comment ça ne revient pas cher.

**I : Donc il n'y a pas grand-chose qui est acheté.**

R : À [la municipalité R] non. À [la municipalité urbaine T] c'est terrible.

## La mentalité Beaucerone

Le fait qu'il s'agit d'une étude régionale, et que la plupart de cas analysés dans le cadre de cette recherche se sont déroulés en Beauce rend difficile la comparaison avec d'autres régions québécoises ou canadiennes. Toutefois, plusieurs personnes interviewées dans le

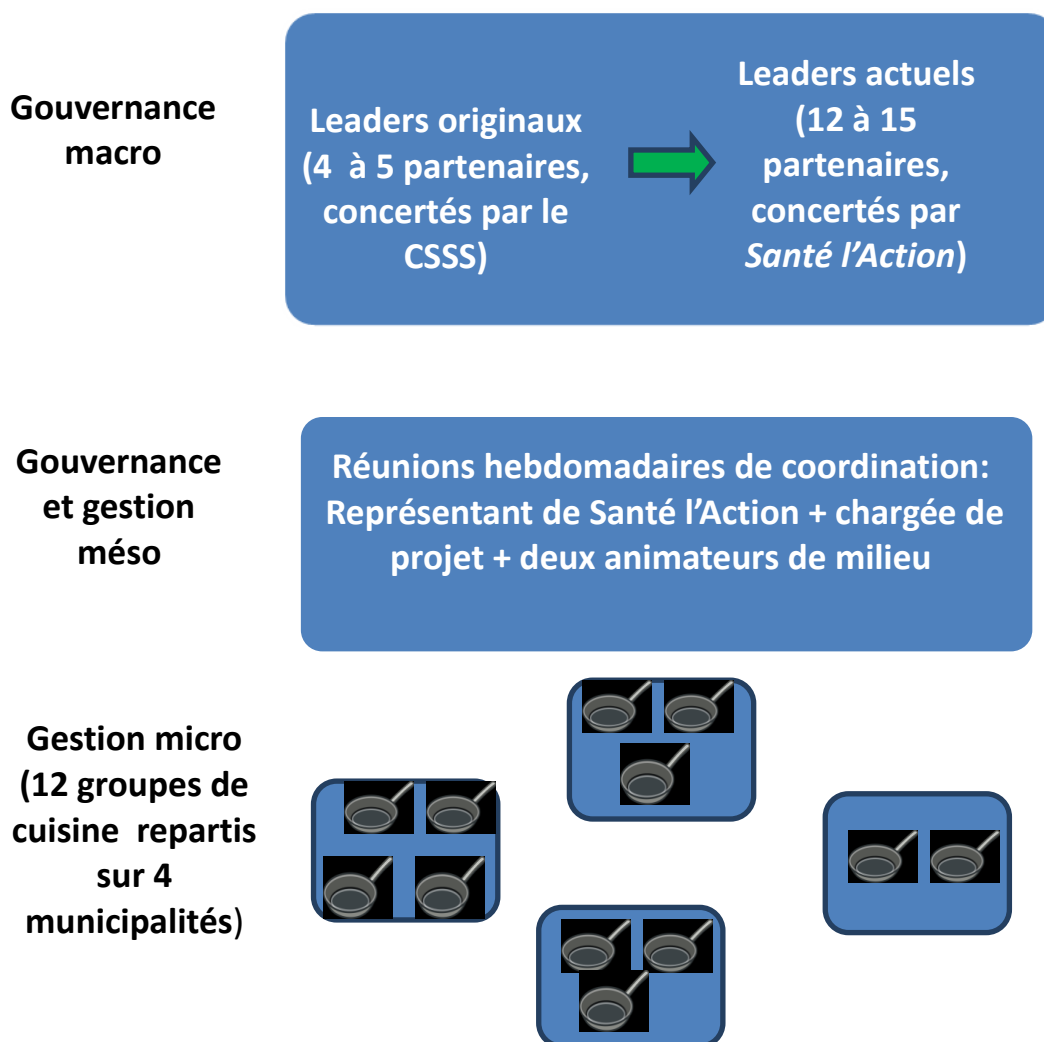
cadre de cette recherche mentionnent la présence d'une « mentalité Beaucerone » caractérisée par l'autonomie et la débrouillardise qui semblerait exister, ou tout au moins, être perçue par les acteurs :

« Mais c'est un peu la Beauce aussi, on est un petit peu comme ça. [rire] Oui, c'est ça, et je pense qu'il faut être stratégique quand on travaille en développement des communautés et en intersectoriel, je pense qu'il faut être comme ça, parce que sinon il n'y a rien qui se fait. Donc c'est ça, alors on l'a attaché avec Québec en Forme, et là le projet explose dans les municipalités » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

### Les processus

Dans ce projet, il est intéressant de distinguer trois niveaux différents des processus qui ont trait aux dynamiques macros, méso et micro. Le niveau micro se concentre évidemment sur la gestion même des groupes de cuisine à l'intérieur de chaque municipalité, tandis qu'au niveau macro ce sont les grandes orientations stratégiques qui se discutent et s'élaborent. Entre ces deux extrêmes, il existe toutefois un processus de concertation méso, ou un représentant du niveau macro se réunit de façon hebdomadaire avec la chargée de projet et deux animateurs de milieu (acteurs municipaux). La figure 4 résume de façon schématique ces trois niveaux.

Figure 4 – Les trois niveaux des processus



Dans les sections suivantes, nous allons discuter des différents types de processus, tout en gardant à l'esprit la différence entre ces trois niveaux des processus.

### La gouvernance et la commande originale

En ce qui concerne la gouvernance du projet, on peut y distinguer deux phases très clairement : la phase de démarrage, pilotée par le secteur santé, et la phase actuelle, dans laquelle les activités se poursuivent sous la gouverne de *Santé l'Action*. La phase de

démarrage s'est caractérisée par sa nature stratégique et visionnaire, qui a accordé beaucoup de liberté aux acteurs pour explorer et bâtir des alliances.

*Extrait 4 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

R : Bien je vais juste terminer pour la structure de cuisine. Donc c'est la Maison de la Famille qui est fiduciaire, et dès qu'on faisait des rencontres de suivi on invitait Québec en Forme, parce que Québec en Forme, après les 6 premiers mois d'opération, c'était eux autres qui prenaient le relais, et qu'on voulait qu'ils prennent le relais. Donc moi, mon coordonnateur local de Québec en Forme, je l'inclus dans nos rencontres avec [la chargée de projet] et [la représentante de la maison de la Famille] pour le déploiement de *Cuisine et Compagnie*.

**I : Donc vous vous réunissiez comme une fois...**

R : On se voyait une fois par mois peut-être. Et [la chargée de projet], soit qu'elle m'appelait quand elle avait des questions, ou qu'elle appelait [la représentante de la maison de la Famille]...

**I : Alors il y avait [la chargée de projet], [la représentante de la maison de la Famille], vous et la personne de Québec en Forme. Vous étiez 4 aux réunions.**

R : C'est ça.

**I : Et quand les 6 mois ont été terminés, vous dites que vous avez transféré le dossier?**

R : Bien là, pendant les 6 mois, on a travaillé avec *Québec en Forme* pour le faire inclure dans le plan d'action, et on a même devancé les 6 mois parce qu'on manquait d'argent, et *Québec en Forme* a bien vu la plus-value et la popularité du projet et que c'était dans les cibles du plan d'action à venir, alors il nous a financés.

**I : Ouf, il fallait ficeler serré!**

R : Oui oui, ça ç'a vraiment été un coup de dés, tout ce ficelage-là. Là je me disais ouais, [...], tu joues risqué, mais c'était ça ou on ne le faisait pas.

La prise en charge du projet par *Santé l'Action* semble être à l'origine de l'apparition du palier de gouvernance méso. La qualité des communications semble s'être détériorée et la marge de manœuvre des intervenants locaux semblerait maintenant réduite, selon la perception des personnes rencontrées. En voici quelques extraits illustrant cette situation :

*Extrait 5 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Ç'a cheminé, mais est-ce que vous avez une espèce de – un mot difficile – de comité directeur, est-ce que vous vous réunissez, est-ce qu'on vous donne l'opportunité de rencontrer différentes personnes pour que vous décidiez ensemble des nouvelles orientations, ou si vous êtes finalement comme une espèce de météorite, qu'on vous a donné l'élan initial et qu'on vous a lancée comme ça et à allez-y?**

R : Avant j'étais comme ça, l'année dernière j'étais comme ça, mais maintenant on m'a donné *Santé l'Action*, alors *Santé l'Action* c'est un comité comme vous dites, je pense qu'il y a 15 personnes là-dessus, des partenaires, et il y a un coordonnateur.

**I : Qui est votre patron.**

R : C'est mon patron. Alors maintenant je n'ai pas nécessairement accès au comité, j'ai plutôt accès au coordonnateur.

**I : Donc vous ne rencontrez pas le comité du tout, c'est lui qui vous descend les directives ou les orientations, donc vous, vous avez juste un échange un à un avec lui, personne d'autre.**

R : Oui.

*Extrait 6 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Il y a combien de personnes dans le comité directeur?**

R : Entre 12 et 15.

**I : Et c'est pour tout le Québec ou juste pour la Beauce?**

R : Beauce-Sartigan, parce que chaque région a un organisme comme ça ici. Dans (la MRC de) Robert-Cliche, ça s'appelle *Bouge de Là*, ici ça s'appelle *Santé l'Action*, dans (la MRC) Les Etchemins ça s'appelle autrement.

**I : Donc finalement à chaque région ils ont donné sa saveur locale.**

R : C'est ça.

*Extrait 7 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

« La gouvernance du projet... est-ce qu'il y a une gouvernance du projet...? Est-ce qu'il y a une gouvernance du projet? [rire] Je ne la sens pas, je ne la sens pas... quand je la sens, quand je la sais, c'est quand j'appelle [la représentante du Centre local de développement], c'est là que je la sens. C'est très clair ce qu'elle dit, c'est beaucoup plus... vu qu'elle-même elle est dans Beauce-Sartigan, c'est beaucoup plus macro] »

## La marge de manœuvre

En adoptant une approche macro, il est possible de constater un changement important dans la marge de manœuvre dont les intervenants terrain disposent pour développer et gérer le projet. Lors de la phase de démarrage, on y retrouvait beaucoup de latitude, probablement en raison du caractère exploratoire de l'initiative, mais aussi du fait que les liens de confiance étaient déjà établis (la chargée de projet fut engagée à cause de ses aptitudes, dont elle avait fait preuve par le passé, dans des mandats antérieurs) :

« Et l'idée maîtresse que j'avais dit à [la chargée de projet], j'ai dit c'est les communautés qui vont décider du genre de cuisine qu'elles veulent, on n'arrive pas avec une formule toute canée, c'est les gens dans les communautés qui vont décider qu'est-ce qu'ils veulent faire comme cuisine collective; c'est eux qui vont décider, et c'est eux qui vont s'approprier le concept de la cuisine. Et [la chargée de projet] avait comme mandat de former, de cibler des gens dans des municipalités pour être les porteurs des cuisines dans les municipalités, parce que *Québec en Forme* ne pourra pas être là non plus des années » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

*Extrait 8 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Parce que dans ces documents, ce qui m'intéresse de voir, bien sûr que ce sont les objectifs, mais qui étaient les parties prenantes pour chacune des activités : qui devait être impliqué, qui était responsable, etc., si jamais c'est indiqué.**

R : C'est pas indiqué qui.

**I : Non?**

R : Non. Tout ce qu'on m'a indiqué c'est il faut que t'aïlles chercher le plus de partenaires possible dans la municipalité. Et à chaque municipalité c'est différent. »

« Pour démarrer le projet on préférait démarrer... parce qu'écoute, c'est nouveau pour nous autres aussi, on s'en allait un peu vers l'inconnu avec ça, et il fallait qu'on reste dans l'inconnu, il ne fallait pas trop le baliser parce qu'on voulait que ce soit les communautés qui se l'approprient le projet, donc on ne voulait pas mettre : là il faut faire tant de cuisines, il faut que les cuisines soient de telle heure à telle heure, avec tant de portions et tant de... on ne voulait pas embarquer là-dedans, on voulait vraiment une formule souple pour faire en sorte que les gens des municipalités aient du plaisir à cuisiner ensemble – et vous connaissez tous les impacts des cuisines collectives – donc on voulait vraiment que ça vienne d'eux, alors c'était un peu voulu de ne pas le baliser plus que ça. La seule chose qu'on a nommée,

c'est au niveau du déploiement : il fallait être réaliste (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

« [À la municipalité P] ils n'ont pas encore recommencé leur saison, c'est à la fin du mois, alors aux premières rencontres je vais être là, parce que comprenez-vous, c'est un plus et c'est un moins que je ne sois plus sur le terrain, moi c'est d'écouter les madames qui m'inspiraient les directions à prendre, alors... » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*)

Cette large marge de manœuvre avec laquelle le projet a démarré se reflète dans l'approche souple qui fut adoptée, respectant les besoins des différents milieux et permettant à chaque municipalité, à chaque groupe de cuisine, d'évoluer à leur propre rythme :

« Mais il y a des groupes qui sont devenus vite autonomes parce qu'il y avait des gens d'expérience qui étaient là-dedans, ou il y a d'autres groupes qui ne voulaient qu'un support de logistique, donc je n'ai pas eu à cuisiner avec, comme santé mentale ici à [la municipalité T]; [à la municipalité P] c'était sur invitation [à la municipalité X] ils avaient leur animatrice. Donc ça dépendait; les groupes où j'ai dû cuisiner c'était surtout [...] [municipalité R] [municipalité X]. Les autres c'était au niveau logistique, donner un support, créer des outils, aller régler des conflits, les mettre en lien avec les agriculteurs, ou justement aller chercher les partenaires dans les municipalités. » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*)

## Les communications

Comme mentionné précédemment, la qualité des communications au niveau de la gouvernance semble s'être détériorée, tout au moins entre les niveaux méso et macro, tel qu'illustré ici :

*Extrait 9 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Donc vous rencontrez [le coordonnateur de Santé l'Action] une fois par mois, une fois par 3 mois, il vous envoie des emails, comment ça fonctionne?**

R : Le mardi après-midi on a une rencontre d'équipe dans *Santé l'Action – Santé l'Action* par ici, les travailleurs – il y a une animatrice du milieu en saine alimentation, elle est technicienne en diététique, il y a un animateur de milieu en... en quoi donc... activité physique, et il y a moi plus [l'animatrice de cuisine collective]

**I : Donc c'est plus des intervenants du milieu que vous rencontrez.**

R : Oui, tous les mardis après-midi.

**I : Des gens qui sont vraiment face à face avec les bénéficiaires des programmes.**

R : Oui, tout à fait.

**I : Mais vous n'avez pas l'opportunité de parler avec la haute direction dans ce comité-là.**

R : Non.

**I : Est-ce que vous avez l'opportunité de voir les documents qui émanent de, les orientations, quelque chose?**

R : [Le coordonnateur de *Santé l'Action*] nous a donné le plan stratégique de *Santé l'Action* juste pour les 3 prochaines années... ou pour les 2 prochaines années.

**I : Est-ce que vous avez l'opportunité de donner du feedback, de dire il me semble qu'on a oublié tel élément important ? La question finalement c'est : est-ce que la communication est une communication bidirectionnelle ou si c'est unidirectionnel?**

R : Unidirectionnel.

Par contre, dans le cadre des processus micro, il semblerait exister un système de communications efficient et créatif, s'appuyant sur une diversité d'outils. En effet, on constate que plusieurs moyens ont été utilisés au niveau des processus micro, pour le recrutement de participants (téléphone, bouche-à-oreille, Facebook), les séances de planification (réunions en personne, communications internet), l'identification de partenaires (contacts directs avec les groupes sociaux dans une municipalité, par exemple) et la création d'un réseau d'appartenance (site Facebook). Voici une série d'extraits de l'entrevue avec la chargée de projet :

#### *Extrait 10*

« Alors bingo, on y va, on recrute par Facebook, téléphone, bouche-à-oreille, tatata une douzaine de participants; alors un jeudi matin à 8 h, on est sous la pluie, gelés bien raides avec nos imperméables, et on s'en va cueillir des champignons qu'on ramène à la salle municipale de [la municipalité R], qu'on apprend, blablabla et qu'on cuisine en 3 plats différents, et c'est de là qu'est parti le groupe hommes; 2 des participants ont dit ah c'est ça de la cuisine collective, on aimerait ça en faire partie. »

#### *Extrait 11*

« Alors planif, ça veut dire que c'est une rencontre d'une heure et demie; bon, il y a des groupes qui préfèrent planifier par Internet, par courriel, mais ça, ça veut dire on peut le faire au bout de 4-5 mois. Par contre, comme je vous

disais tantôt, ce n'est pas quelque chose que je favorise – je – je dis bien je, parce que la cuisine n'est pas une fin en soi, elle est un moyen, [...] »

#### *Extrait 12*

« Moi ce que j'ai fait, quand j'approchais une municipalité, j'approchais tout ce qui s'appelle clubs sociaux, parce qu'on s'entend que [...] les organismes communautaires sont presque tous centralisés à [la municipalité T], ils ont des services dans les petites municipalités, mais pas nécessairement des bureaux, donc ce qu'il me restait à approcher – quand on parle de partenaires dans les municipalités – mon approche c'est d'abord un groupe de citoyens, par exemple les *Fermières*, à [la municipalité R] ç'a été ça, les *Fermières*. »

#### *Extrait 13*

« Alors [à la municipalité R] j'ai d'abord approché les *Fermières*. J'ai été voir quel serait... parce que [à la municipalité R] il n'y a pas beaucoup de clubs sociaux non plus, j'ai été voir quel serait... est-ce que je pourrais avoir au moins un premier groupe dans les *Fermières*, et il semblait que oui, alors j'ai pris les noms, et à partir de cette soirée, là j'ai approché le conseil municipal; c'était bien important, autant pour avoir la cuisine municipale, y avoir accès, que pour avoir des privilèges, etc. Ils m'ont donné le go par résolution, blablabla, on commence. »

#### *Extrait 14*

« Ah oui, ah oui, comment je peux développer l'appartenance dans une municipalité, mais ensuite l'appartenance dans la MRC Beauce-Sartigan, comment je peux faire en sorte de ne pas toujours être sur le téléphone, et c'est là que j'ai ouvert une page Facebook. [brève interruption] Alors Facebook; j'avais jamais fait de Facebook parce que la vie se passe plus dehors que devant l'ordinateur pour moi, mais bon, voilà, le site est là, il connaît une très belle popularité, il est très très très utile, on y met nos recettes, et donc je fais toujours de la mobilisation; je fais attention d'utiliser un langage mobilisateur là-dedans, c'est pas un langage institutionnel, c'est let' s go et bon. Et en même temps j'ai une chronique pratico-pratique, comment très peu de gens cuisent la citrouille parce qu'ils ne savent pas qu'en la mettant au four ça facilite... bon, pratico-pratique. J'ai une chronique aussi : les in et les out, ça c'est comment choisir des bons ingrédients, tatata, ce qui était ma façon de les amener à lire les étiquettes sans leur faire un discours de lire les étiquettes, j'ai un album pour chaque municipalité, ce qui est l'identité, l'appartenance, j'ai un album Les outils culinaires aussi, les tableaux de portions quotidiennes, les fiches de substitutions possibles quand on cuisine. Alors c'est autant des informations nutritionnelles pour lesquelles je vais chercher des sources que des informations culinaires comme telles.

#### **I : Et votre Facebook, vous l'avez pour chacune des municipalités?**

R : Non, un Facebook général. Mais là je me rends compte que chacune des municipalités est en train de s'ouvrir une page *Cuisine et*

*Compagnie* [de la municipalité X], *Cuisine et Compagnie...* etc. Là je me dis woh... le but c'est de les rendre autonomes, mais comment je fais pour garder une essence générale du projet?

**I : Je ne sais pas.**

R : Surtout il y a un aspect marketing là-dedans – je viens de faire une formation marketing – quand vous avez une page Facebook, quand vient le temps de solliciter un commanditaire, le nombre de visites sur votre page Facebook est un argument négociable, je crois que le nombre... – et je ne vous dis pas le nombre d'amis, le nombre de visites – je crois que c'est rendu à 25 sous la visite par jour, ça c'est négociable pour dire : regarde, je vaudrais tant, alors que là je ne peux vraiment plus le faire, si vous y allez, vous allez voir il n'y a plus de commentaires, mais je sais que les gens viennent voir, qu'ils repartent avec des recettes, qu'ils mettent ça sur leur page personnelle... Ça a fait boum, mais là... bien c'est ça. »

## **Les outils de planification**

Dans le cadre de cette initiative, une panoplie d'outils de planification furent conçus ad hoc pour la gestion de processus micro, notamment par la chargée de projet qui disposait d'une grande marge de manœuvre. Parmi ces outils, on y retrouve un « inventaire », ou évaluation de la situation de regroupements de cuisines collectives existants lors du démarrage du projet, des outils de planification de repas et de portions, du matériel éducatif concernant la valeur nutritionnelle des aliments, et des règlements internes tels que « le code d'éthique ». À titre d'illustration, voici une série d'extraits de l'entrevue avec la chargée de projet :

### *Extrait 15*

**« Quand vous êtes arrivée, est-ce qu'il y avait déjà des cuisines collectives ou s'il n'y avait rien? »**

R : C'est une des premières choses que j'ai faites, l'état de la situation, c'est-à-dire 16 municipalités : qui a des cuisines, est-ce qu'il y a des groupes qui sont actifs à l'heure actuelle? Alors j'ai fait un état de cette situation, et à partir de là j'ai ciblé... j'avais une carte de la MRC Beauce-Sartigan, bon j'irais de cette façon-là, de façon à ce que je développe autour, en termes de réseautage alimentaire – des agriculteurs, des commerçants locaux, etc. – puissent bénéficier à ceux-ci tout de suite en partant, alors que si j'avais développé une municipalité là, une municipalité là, ça aurait été plus difficile de dire : je vous trouve un agriculteur local commun, vous comprenez la stratégie géographique? Bon, alors comment ç'a démarré, bien c'est ça, vous

pouvez m’imaginer toute seule chez moi – mon bureau est chez moi – je pars de ça et je me dis qu’est-ce que j’en fais. »

#### *Extrait 16*

« En cuisine collective, il y a 4 étapes : planification, achat, cuisson, évaluation. Ça prend à peu près 3 à 4 mois avant de rendre un groupe vraiment autonome dans les démarches de planification, achat. Achat, ils ne peuvent pas vraiment être autonomes parce que c’est nous qui avons les contacts avec les agriculteurs, le grossiste, etc., mais ils peuvent être autonomes avec les commerçants, et on leur donne des outils d’autonomie aussi. »

#### *Extrait 17*

« c’est quoi nos outils de planification, on regarde les recettes, c’est bien beau, il faut regarder le temps de préparation et le temps de cuisson de façon à éviter qu’ils prennent trois plats qui se cuisinent au four, il va y avoir un achalandage... Temps de préparation, on sait que les parents n’ont plus le temps de gugusser 1½-2 heures de temps dans les cuisines, alors si le temps de préparation c’est 30 minutes et moins, tant mieux. Le temps de cuisson la même chose, et on regarde le nombre de portions, on regarde le coût que ça donnerait aussi à partir des circulaires de spéciaux, ou il y a le site aussi SOS cuisine qui remplace les circulaires; tout est en colonne, vous n’avez qu’à cocher, il y a même des recettes. Alors c’est un outil dont on fait la promotion, soit la circulaire, soit... bon. »

#### *Extrait 18*

« Et avec ça il y a différents outils qui se sont développés en cours de route comme le code d’éthique, mais c’est pas en partant parce qu’ils se demanderaient qu’est-ce que c’est que ça. Voyez-vous, un projet de milieu comme ça, ça ne sert à rien d’arriver avec un paquet de choses au départ; je les laisse venir, je les laisse venir jusqu’à ce que : hé, on a un problème avec ça, savez-vous comment on le règle? Avec le code d’éthique, quand tout est réglé, quand tout est couché dans le code d’éthique – qu’est-ce qu’on fait des surplus de cuisine, qu’est-ce qu’on fait... etc., au lieu de faire une chicane entre citoyens on dit : regarde, c’est dit dans le code d’éthique. Même chose pour les règles d’hygiène, elles font partie du code d’éthique et on les respecte à 100 %. »

#### *Extrait 19*

« Les outils culinaires aussi, les tableaux de portions quotidiennes, les fiches de substitutions possibles quand on cuisine. Alors c’est autant des informations nutritionnelles pour lesquelles je vais chercher des sources que des informations culinaires comme telles. »

## L'évolution du projet

En analysant les propos de la chargée de projet, on constate que l'emboîtement de l'initiative originale, émanant de la base, à l'intérieur d'une démarche provinciale, davantage verticale et standardisée telle que *Québec en Forme* semble avoir généré une sorte de « clash » ou conflit entre deux approches assez différentes. En effet, au cours de la phase de démarrage, la personne responsable du projet disposait d'une large marge de manœuvre lui permettant de développer les groupes de cuisine selon sa propre vision et perception des besoins émanant des milieux. Par contre, dès la prise en charge du projet par *Santé l'Action*, de nouvelles règles de jeu sont apparues, perçues souvent comme étant imposées, sans trop de dialogue ni concertation avec les processus déjà en place. Pour illustrer ces constats, voici une série d'extraits de l'entrevue avec la chargée de projet :

### Extrait 20

R : Alors c'est comme ça qu'ils (*Santé l'Action*) ont hérité de moi et que moi j'ai hérité d'eux. Mais l'arrimage n'a pas été fait plus en profondeur que ça, alors vous avez le projet avant *Santé l'Action*, et vous avez le projet après *Santé l'Action*. »

**I : Et la date à peu près...?**

R : Au mois de mai 2011.

**I : C'est récent.**

R : Oui.

**I : Avant ça il n'y avait pas *Santé l'Action*.**

R : Non, c'était carte blanche pour moi.

**I : Ok, vous vous gériez toutes les cuisines; vous avez eu à engager des gens, comment ça fonctionnait pour toutes les municipalités?**

R : Ce qu'on m'avait fixé comme objectif c'était de développer 3 groupes dans 3 municipalités, et j'ai développé 12 groupes dans 4 municipalités – oui, *let's go*, on cuisine!

### Extrait 21

« Nous notre objectif de par *Santé l'Action*, c'est de faire en sorte que le projet appartienne au milieu, c'est de les rendre autonomes dans leur démarche. Mais écoutez, dans [la MRC voisine] ça fait 12 ans qu'ils ont des cuisines collectives, et l'année dernière une de leur municipalités est devenue autonome, après 12 ans; alors on s'entend, que ce qu'on nous demande alors que nous on sait qu'on a des budgets de financement de nos salaires pour un autre 5 ans, ce qu'on nous demande là, je ne vois pas trop ça... En tout cas,

écoutez, on travaille, on développe dans cette optique-là de les rendre autonomes. »

#### *Extrait 22*

« Parce que tu vois, [le coordonnateur de *Santé l'Action*] lui avait donné comme orientation au tout début : bon... *Québec en Forme* son grand mandat c'est la standardisation, dans les écoles, dans... tatata. La standardisation, alors [le coordonnateur] avait dit à [l'animatrice de cuisine collective] : bon, toi vu que tu es sur le terrain, tu vas standardiser. Alors moi j'écoutais ça, oui, standardiser un projet du milieu essaye donc ! Notre démarche à nous, oui, pas les groupes de cuisine, c'est impossible, c'est des gens. Alors [l'animatrice de cuisine collective] est arrivée sur le terrain les premières fois et c'était : les règles d'hygiène et salubrité et tatata... et elle s'est fait mettre dehors des groupes. Et moi j'aurais eu beau l'obstiner... Alors là, dans mes petites rencontres avec [l'animatrice de cuisine collective], j'ai dit on s'entend tu [...] que c'est le plaisir qu'ils veulent, et qu'il y a d'autres façons et... bon. Donc on a comme une complicité de développée là qui atteint les objectifs. D'ailleurs, comme gestionnaire de personnel, le plus simple c'est de donner les objectifs, mais laisse-leur les moyens, et c'est pas... bon, c'est ça. »

#### *Extrait 23*

**I : Sentez-vous qu'il y a un sentiment de faire converger justement toutes les différentes actions vers quelque chose de plus macro?**

R : Oui, oui, ah oui.

**I : Est-ce que vous voyez ça comme positif ou comme négatif?**

R : [Soupir] Ça dépend comment c'est fait; si c'est fait dans le respect de la spécificité de chaque région, c'est magnifique, si c'est fait dans le respect de la démarche en cours de route c'est magnifique, mais si c'est fait froidement, avec des données froides, des données sèches comme un gestionnaire... tabarnouche!

**I : Mais vous anticipez la formation de cette semaine justement comme une opportunité pour qu'il y ait un échange?**

R : ...

**I : Vous le voyez comme ça va être unidirectionnel ou bidirectionnel?**

R : Unidirectionnel.

À l'automne 2011, des nouvelles ressources humaines, représentant cette fois-ci le secteur municipal, sont venues s'ajouter au portrait. En effet, bénéficiant de l'appui du pacte rural de la MRC quatre ressources inter municipales ont été embauchées pour les trois prochaines années, dans le but de stimuler les loisirs et la culture dans 11 localités de Beauce-Sartigan, en soutenant les organismes et les comités locaux (En Beauce.com, 2010). L'arrivée de ces ressources, qui se sont rapidement impliquées dans les

regroupements de cuisines collectives, a généré une certaine confusion dans la conduction du projet. Il est plausible de croire que de lacunes au niveau des communications et de la concertation entre les différents partenaires ont mené à cette confusion, comparée éloquemment à une Tour de Babel par la chargée de projet :

*Extrait 24*

« Parce qu'ici, je reviens à [de la municipalité R], c'est extraordinaire ce que cette façon de faire a réussi à faire à cette petite communauté de... on va dire 650 personnes, fiou, ç'a levé! Et là tout à coup arrive une nouvelle personne dans le décor qui s'appelle ressources en loisirs; ressources en loisirs c'est un nouveau partenaire... Vous savez, il y a une différence entre partenaires et tour de Babel, et moi jusqu'à date je le sens beaucoup plus comme une tour de Babel que comme des partenaires qui disent let' s go! [...] mon animatrice de cuisine collective, ça, c'est une belle partenaire, c'est énergisant, on parle des mêmes choses, il y a un échange intellectuel, une vision commune sur laquelle on travaille. C'est tellement extraordinaire! »

*Extrait 25*

R : Bon, il y a une autre municipalité qui manifeste son intérêt pour les cuisines collectives, c'est [la municipalité X], alors on m'a dit que là, au lieu de passer par un club social et ensuite le conseil municipal comme j'ai fait à [la municipalité P], à [la municipalité R] et à [la municipalité X], c'est la ressource en loisirs qui va driver le dossier. »

**I : Pas la même chose.**

R : Ici elle l'a drivé après le démarrage, mais ici elle va le driver avant le démarrage, ce qui risque de tout changer la donne.

**I : C'est comme une dynamique complètement différente.**

R : Tout à fait différente, tout à fait différente et... J'ai rencontré une fois cette personne à Québec, très très sympathique et tout, mais je ne connais pas son ouverture, je ne connais pas sa réalité...

*Extrait 26*

**I : Donc il n'y a pas tellement un sens d'écoute des besoins du milieu, il me semble présentement.**

R : Je...

**I : Parce que finalement vous, vous êtes l'oreille du milieu, c'est vous qui êtes là.**

R : Hum.

**I : Et s'il vous semble que certaines choses ne sont pas tout à fait appropriées et que vous donnez du feedback ce n'est pas entendu, ça tombe dans l'oreille d'un sourd, je me trompe?**

R : Hum, c'est ça. Parce que vous voyez, au niveau des ressources en loisirs qui deviennent des interlocuteurs importants – surtout pour *Cuisine et Compagnie* – parce que finalement ils vont devenir les intermédiaires entre *Cuisine et Compagnie* et le conseil municipal – j'arrive pas à le croire!

## Les barrières

### Les rôles mal définis et les hiérarchies dysfonctionnelles

Selon le Bureau d'intervention en matière de harcèlement (BIMH) de l'Université de Montréal, les rôles mal définis, les hiérarchies dysfonctionnelles et les contraintes géographiques régissent les conflits d'ordre structurel, lesquelles « peuvent prendre forme lorsque les parties négocient sur la base du point de vue économique et des ressources dont elles détiennent le contrôle » (Voir *Les conflits et leur typologie*, en annexe). Dans le cadre de ce projet, et notamment suite à la phase de démarrage, il semblerait que la multiplicité d'intervenants, de niveaux et des secteurs sans le niveau de concertation qui s'imposait, aurait conduit à des hiérarchies dysfonctionnelles et à un chevauchement de rôles, sans nécessairement de la complémentarité entre les acteurs. Cette situation a provoqué un sentiment de frustration, ressenti dans le propos de la chargée de projet :

#### *Extrait 27*

**I : Maintenant le penchant, c'est quoi les barrières, les contraintes?**

R : Bien c'est ça, c'est quand le partenariat ça devient plus... ça risque de ressembler à une tour de Babel plus qu'autre chose, ce qu'on appelle en québécois trop de chefs, trop peu d'Indiens, alors c'est ça. Alors c'est ça, ce qu'on dit en bon Beauceron, quand il y a quelqu'un qui tire la couverture de son bord! [rire] quand il y a quelqu'un qui tire la couverture de son côté [rires]

**I : Je commence à avoir mon cours de beauceron!**

R : La fermeture, la définition de nos rôles si ça n'a pas été précisé, si...

Dans le cadre de cette étude, il est difficile de conclure que ce serait la fermeture des acteurs qui aurait conduit à cette situation, puisqu'il ne s'agit pas d'une étude longitudinale qui aurait permis de suivre l'évolution de la situation dans le temps. De plus, pas tous les acteurs impliqués tout au long de cette initiative n'ont pu être consultés. En revanche, il est plausible de croire que les parties prenantes n'ont pas investi le temps et l'énergie requis pour développer un partenariat efficace.

## La compétition pour les ressources intra secteur

À l'instar de la deuxième étude de cas, il ressort de cette analyse que les acteurs se perçoivent davantage en compétition pour les ressources intrasectoriels, tout en minimisant les difficultés à accéder aux ressources d'autres secteurs :

*Extrait 28 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

**I :** Par contre Cuisine et Compagnie, ç'a été plus difficile parce qu'il a fallu que je négocie serré avec l'Agence pour avoir fond de tiroir de l'Agence – parce que tout le monde veut des fonds de tiroir de l'Agence.

**I : Surtout en fin d'année financière!**

R : C'est ça! Ce qui a été le plus dur ç'a été avec mon propre ministère.

**I : Ah oui?**

R : Bien oui, c'est pas avec les autres ministères, ç'a été avec mon propre ministère.

**I : Oui, mais pas pour le principe, c'est juste du point de vue financier que ç'a été difficile.**

R : C'est ça.

## Le financement

De façon générale, les ressources financières ressortent comme une limitante majeure au développement de projets, que ce soient intra ou intersectoriels :

*Extrait 29 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

**I : [...] le côté barrières?**

R : Bien c'est le financement, l'argent c'est le nerf de la guerre; sans argent c'est sûr que c'est difficile de démarrer des projets comme ça, alors il faut être stratégique dans la façon dont on va ficeler le projet et qu'on va aller chercher le financement. C'est sûr que le fait que je connaisse le gars d'Emploi-Québec ç'a facilité la chose [...]. Donc ça, ces relations-là, ça aide à avoir du financement. Mais le financement reste toujours un enjeu majeur, surtout pour quelqu'un qui est dans un centre de santé où on n'en a pas pour faire ça.

## Les facilitateurs

### Partir des besoins des gens...

« ... le projet *Cuisine et Compagnie*; ce projet-là ç'a parti d'un besoin où nos jeunes mères enceintes ne pouvaient pas se rendre à l'organisme communautaire qui donnait les cuisines collectives parce que ce n'était pas adapté pour elles [...] ce n'était pas ajusté, pas adapté du tout, et moi ça faisait plusieurs fois que ça retentissait sur mon bureau ces commentaires-là, j'ai dit là ça va faire, on fait quelque chose. [...] Donc on a focussé sur les besoins non répondus et on a monté un projet » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

### ... et mobiliser les acteurs, stratégiquement

« ... Alors moi ma job ne s'arrêtait pas là; moi j'ai comme parti le projet, j'ai concerté les partenaires autour, mais après ça il fallait le rendre terrain ce projet-là parce que moi je n'avais pas de sous... j'avais des sous pour 6 mois. Alors je l'ai parti, j'ai pris un risque, mais en même temps je le travaillais par en arrière pour l'attacher avec Québec en Forme, parce que j'étais sur le comité Québec en Forme, et j'avais fait mettre moi dans le plan d'action qu'on devrait faire des actions en lien avec la sécurité alimentaire, donc parce que je l'avais inséré dans le plan d'action j'ai pu le rattacher. C'est un peu stratégique, mais je l'ai travaillé comme ça alors j'ai réussi à l'attacher avec *Québec en Forme* qui soutient le projet depuis maintenant au moins 1 an, 1 an et demi » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

« Je me concerte avec l'organisme qui donnait déjà des cuisines collectives pour justement ne pas se les mettre à dos, mais les mettre dans le processus avec nous – parce que ce qu'ils offraient ça répondait à un besoin, elles sont toujours pleines leurs cuisines –, mais il restait qu'il y a des besoins qui n'étaient pas répondus » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

### Connaitre le milieu, connaitre les gens

Le fait que l'instigatrice du projet connaissait les besoins de la population, mais aussi les acteurs et les milieux ressort comme une pierre angulaire au démarrage de cette initiative. Cette connaissance fine de l'environnement et des gens permet de bien cibler les

populations cibles, les partenaires, les intervenants et les approches qui auront les meilleures chances de réussir.

*Extrait 30 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

**I : C'est-à-dire comment vous saviez a priori que ça allait prendre? Parce que vous connaissiez les acteurs...?**

R : Oui.

**I : Parce que vous saviez qui parlait avec... C'est un peu ça.**

R : C'est parce qu'on connaît nos milieux aussi, on connaît nos municipalités.

**I : Donc dans un tour de table vous avez dit on va commencer par untel et untel...**

R : On était capables de cibler parce qu'on connaît bien notre milieu.

*Extrait 31 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

« [...] alors il faut être stratégique dans la façon dont on va ficeler le projet et qu'on va aller chercher le financement. C'est sûr que le fait que je connaisse le gars d'Emploi-Québec ç'a facilité la chose, parce que la fille que je voulais mettre sur ce projet-là, [...], je la connaissais, elle avait déjà été financée deux fois par le passé dans des projets de réinsertion sociale, et elle était toujours retournée sur l'aide sociale, alors là moi il fallait que je leur vende l'idée que non non, là ça va marcher, il est attaché avec Québec en Forme, mais ce n'était pas vrai, il n'était pas attaché. J'ai guessé pour avoir [la chargée de projet] [rire] Et c'était LA bonne personne à mettre là pour faire lever ce projet-là, et je le savais parce que je l'avais vue dans l'organisation d'un colloque sur la pauvreté, elle avait mobilisé les milieux, ça avait été génial. Je le savais moi que ça me prenait une personne avec une capacité de mobilisation, alors que c'est sûr que le fait que je connaisse les personnes d'Emploi-Québec, que j'aie une crédibilité auprès d'eux, ils ont dit c'est correct [...], mais c'est la dernière fois. Donc ça, ces relations-là, ça aide à avoir du financement. »

## **L'ouverture vers l'innovation**

« Quelles ont été les forces...? Les forces c'est l'ouverture. Moi je vais vous dire que depuis 3 ans le CSSS de Beauce a vraiment des belles ouvertures, et d'ailleurs on a eu le *Gala Reconnaissance* ici justement le 21, et l'hommage que je rendais à la directrice générale du CSSS c'était à dire [nom], on la sent cette ouverture-là depuis... Et vous savez, le CSSS, c'était tellement rigide

avant, taf-taf-taf! C'était des gestionnaires, tandis que depuis 3 ans on sent une belle ouverture, et ce projet-là en est la preuve, de dire ok, allez-y et on va voir comment ça se passe. L'ouverture, le partenariat qui pourrait être si fort si on s'entendait sur une démarche de partenariat. Mais déjà le CLD a fait des pas là-dedans en disant d'abord développez votre vision commune. Ça ça serait des points forts » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

## **Le profil du chargé de projet**

Comme déjà mentionné dans l'analyse de la deuxième étude de cas, les acteurs sont les artisans de toute démarche de concertation. Le concept d'« *acteur* » englobe selon nous les caractéristiques intrinsèques à la personne de par sa nature ou son métier (identité, valeurs, connaissances, attitudes, traits psychologiques, etc.), mais aussi sa position, son mandat et son rôle en tant que représentant d'une organisation ou communauté. Nous allons nous concentrer ici sur les caractéristiques intrinsèques, mélange de traits psychologiques innés et du profil que tout individu forge avec les apprentissages et les expériences vécues. Selon les auteurs Jean Panet-Raymond et Denis Bourque les facteurs humains, professionnels et organisationnels sont les trois grandes catégories de conditions générées par les acteurs qui concourent à la réussite d'un partenariat (Paquet, 2010, p. 5). Selon nous, les caractéristiques intrinsèques des acteurs peuvent être comparées aux facteurs humains et professionnels identifiés par Panet-Raymond et Bourque. Dans le cas de la présente étude, la chargée de projet a été un acteur majeur dans cette initiative, et il est intéressant de faire ressortir les traits qui semblent avoir eu un impact positif sur la collaboration intersectorielle.

### ***La capacité de mobilisation***

« Et c'était LA bonne personne à mettre là pour faire lever ce projet-là, et je le savais parce que je l'avais vue dans l'organisation d'un colloque sur la pauvreté, elle avait mobilisé les milieux, ça avait été génial. Je le savais moi que ça me prenait une personne avec une capacité de mobilisation, alors que c'est sûr que le fait que je connaisse les personnes d'Emploi-Québec, que j'aie une crédibilité auprès d'eux, ils ont dit c'est correct Stéphanie, mais c'est la dernière fois. Donc ça, ces relations-là, ça aide à avoir du financement » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

### *Le leadership et l'initiative*

« Moi ce que j'ai fait, quand j'approchais une municipalité, j'approchais tout ce qui s'appelle clubs sociaux, parce qu'on s'entend que dans les... les organismes communautaires sont presque tous centralisés à [la municipalité T], ils ont des services dans les petites municipalités, mais pas nécessairement des bureaux, donc ce qu'il me restait à approcher – quand on parle de partenaires dans les municipalités – mon approche c'est d'abord un groupe de citoyens, par exemple les *Fermières*, à [la municipalité R] ç'a été ça, les *Fermières* » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

### *L'esprit curieux et ouvert à l'exploration*

« J'entends par hasard... j'ai le nez fourré partout; quand on parlait de profil des personnes qui sont en charge de projets, moi je suis très très très curieuse, et je suis très fouilleuse, j'ai des yeux partout, j'ai des oreilles partout, et je disais : ah oui, ça, ça serait plaisant! » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

### *Le dynamisme*

« Alors (la chargée de projet), c'est une femme extraordinaire, dynamique, et qui a vraiment le profil de l'emploi; alors on est bien tombés, donc on a réussi à avoir une subvention salariale, plus la petite subvention de l'Agence, et on a démarré le projet comme ça » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

### *L'esprit santé*

*Extrait 32 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

R : Tu gardes ça santé, tu leur montres comment ça peut être agréable de cuisiner ensemble quand on parle de choses énergisantes, et quand on... etc.

**I : Mais vous dites quand ça commence à devenir du blablabla, comme par exemple quoi, quand on commence à parler...?**

R : Chialer.

**I : Chialer contre la vie ou contre la cuisine?**

R : Contre la vie, contre la cuisine, contre le conseil municipal ou contre la voisine qui ne ramasse pas ses déchets. Chialer... du chialage. Ça là c'est zéro, tolérance zéro. J'ai dit [à l'animatrice de cuisine collective], tu développes l'art de ramener ça. Moi, si quelqu'un chiale devant moi par exemple, je vais lui dire : ah, c'est tellement pas facile d'être parfaites comme nous autres! Tout de suite il va y avoir un éclat de rires et là je vais lancer d'autre chose, qu'on oublie le chialage. Vois-tu, alors ça les amène à un mode de vie... moi, quand ils disent ah on t'aime assez [...]! – non non, vous vous aimez vous autres, mais vous ne le savez pas là, c'est juste que je vous trace la route. Alors tu vois, point fort c'est l'animatrice, mais point faible ça peut être l'animatrice aussi. Si elle n'a pas l'attitude de...

**I : Oui, de ramener les choses dans la bonne direction.**

R : Oui, elle-même être assez santé.

*Le rôle neutre*

« Oui, vous parliez des facteurs de succès, et un entre autres auquel je pense maintenant c'est le fait que la personne de l'extérieur comme moi, qui anime un projet dans un milieu, etc., peut beaucoup plus facilement être mobilisatrice parce que justement elle n'appartient à aucun clan, et c'est ce qu'on me disait dernièrement à [la municipalité R], alors que ça fait un an et demi que je suis avec eux et que je leur dis, je les prépare de plus en plus à ce qu'elles reprennent le projet à leur compte, à ma grande surprise elles me disaient qu'il y avait des clans à [la municipalité R] et je disais mon Dieu, je ne les ai jamais sentis, ce à quoi les madames m'ont répondu : bien non, parce que je suis une personne neutre, mais du moment qu'ils vont avoir le projet entre les mains, le danger c'est que ça revienne entre les mains de clans, que les clans se manifestent ça y est, que le projet devienne une mosaïque au lieu de rester un tout comme il est là. Il est vraiment mobilisateur et unificateur, il est unifiant ce projet-là, la cuisine elle est unifiante » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

**Le partage de l'information**

La gestion de cuisines collectives requiert la capacité de jongler avec une diversité de données de nature et d'origine diverses. Avoir accès aux données est le premier défi, et l'initiative et le dynamisme du ou de la responsable de projet pour identifier les sources d'information pertinentes ne sont pas suffisants pour réussir à les obtenir. Il est encore nécessaire que les organisations et les acteurs qui possèdent cette information soient disposés à la partager :

*Extrait 33 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

R : Mais là le CLD est toujours là, parce qu'un de mes outils de développement pour me donner une orientation, ç'a été de contacter le CLD et de dire; pouvez-vous me donner le plan stratégique de développement de [la municipalité R], qui se...

**I : Le CLD c'est qui?**

R : Centre Local de Développement [...]. Alors moi ça, ça m'oriente dans comment je... non pas que je contrôle, comment je favorise l'évolution de mes groupes – ça c'est important, comment je favorise l'évolution de mes groupes, et de la façon dont mes groupes allaient de toute façon à [la

municipalité R], bang, c'est en plein selon le plan stratégique de développement de [la municipalité R].

## SECTION IV : les résultats et l'avenir

### L'impact de l'initiative

Le but ultime de la présente étude de cas était d'analyser le phénomène de l'intersectorialité en santé à travers un exemple empirique, et pas d'évaluer l'initiative en tant que telle. Il est important de se rappeler qu'il s'agit d'une initiative relativement jeune, toujours en cours et dont l'atteinte du but ultime (« développer l'autonomie alimentaire et la prise en charge individuelle et collective par l'adoption de saines habitudes alimentaires ») est presque une destination idéale vers laquelle il faut viser, sans toutefois s'attendre à s'y rendre complètement. Conscients de ces limites, il est toutefois possible d'organiser l'analyse des résultats observés en fonction des mêmes quatre grandes catégories d'objectifs : ceux en lien avec le but ou les objectifs à long terme, ceux en lien avec les objectifs à moyen terme, ceux en lien avec les objectifs à court terme, et finalement ceux en lien avec les objectifs propres aux acteurs ou sous-jacents.

**Tableau 3 : Objectifs et résultats**

|  | <b>Objectif</b>  | <b>Résultats</b>   |
|--|--|--|
| <b>But ou objectif à long terme</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Développer l'autonomie alimentaire et la prise en charge individuelle et collective par l'adoption de saines habitudes alimentaires</li></ul>  | En cours   |
| <b>Objectifs à court terme</b>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Développer trois groupes de cuisines dans 3 municipalités</li></ul>  | Atteint et dépassé   |
| <b>Objectifs à moyen et long terme</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ils n'ont pas ressorti de façon explicite au cours de cette recherche</li></ul>  |  |
| <b>Objectifs sous-jacents</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Briser l'isolement des gens par le développement des réseaux sociaux</li><li>• Favoriser le développement communautaire</li><li>• Contribuer au bien-être de la communauté</li><li>• Favoriser les rapports intergénérationnels</li><li>• Développer de réseaux de partenaires</li></ul> | Des exemples concrets démontrent que ces objectifs sont au moins |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer le sentiment d'appartenance à une communauté</li> <li>• Miser sur l'éducation populaire</li> <li>• Créer de liens avec les producteurs agricoles</li> <li>• Promouvoir les ressources alimentaires locales</li> <li>• Déstigmatiser la pauvreté</li> </ul> | partiellement atteints, et les démarches dans ce sens se poursuivent |
|--|--|--|

Il est intéressant de constater que malgré les apparences, dans un projet de cuisines collectives le volet nutrition est loin d'être le but premier, même si cet aspect est explicitement énoncé dans le but même. En effet, ce sont tous les objectifs de développement communautaire sous-jacents, en lien avec les déterminants sociaux de la santé et exigeant une approche intersectorielle qui prennent le dessus. Concernant les impacts, il est donc possible de souligner de témoignages forts intéressants qui mettent en évidence la valeur et l'importance de ce genre d'initiative, précisément en termes de contribution au bien-être des communautés. Voici une série d'extraits des propos tenus par deux des personnes interviewées :

« ... le projet des cuisines collectives ne doit pas être une fin en soi, parce qu'il n'y aura pas nécessairement d'intérêt, le projet des cuisines collectives doit être un moyen de. Un moyen d'arrimer des choses dans la municipalité, un moyen de favoriser des partenariats, un moyen de créer des ouvertures à quelque chose. À [la municipalité R] c'est ce qui est arrivé; au bout de 8 mois d'opération, le conseil municipal a dit : on a envie de vous confier les kiosques alimentaires lors de la St-Jean-Baptiste. J'ai dit ah oui, ça c'est un beau défi! Ils ont dit : oui, offrir une alternative aux hot-dogs etc. Alors j'ai contacté mes personnes : ça vous tente tu tatata, et let' s go, oui. Donc on a tenu un kiosque alimentaire, et en même temps c'était une activité d'autofinancement » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

*Extrait 34 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Donc il y a un revenu quand même potentiel, au lieu d'aller acheter des hot-dogs les gens vont venir acheter des bonnes choses chez vous.**

R : Bien oui, il y a eu 150 personnes et on a vendu pour à peu près 450 \$. Mais c'était à partager entre les *Fermières* et *Cuisine et Compagnie*, mais on était très très satisfaites.

**I : Les revenus c'était pour vous, c'est pas que vous deviez partager ça avec la municipalité.**

R : C'est ça, exactement. Alors vous voyez que 8 mois plus tard la municipalité nous confie ce mandat-là, ce qui est extraordinaire, et elle rénove entièrement sa cuisine – entièrement là, c'est la semaine prochaine qu'a lieu la soirée inauguration...

« c'est d'écouter les madames qui m'inspiraient les directions à prendre, alors... Par exemple quand une femme dit ah [nom], je suis tellement heureuse de faire des cuisines collectives, c'est ma sortie du mois ça! Oups, je sais qu'on vient de briser l'isolement, je sais jusqu'où je peux aller avec elle et bon, etc. Alors qu'en n'étant plus sur le terrain bien là faut que je coache [l'animatrice de cuisine collective] pour... tu ne parles pas de n'importe quoi dans une cuisine, je veux aller chercher des choses, je veux voir les impacts, je veux voir qui elles sont, jusqu'où on peut aller avec ces personnes-là, l'aspect éducation populaire – est-ce qu'elles ont le réflexe de planifier, est-ce que... alors c'est ça que je veux » (*Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*).

*Extrait 35 : Communication personnelle, animatrice du milieu en réseautage alimentaire, Santé l'Action*

**I : Et vous pensez que vous avez atteint les objectifs que vous vous êtes donnés?**

R : Comment je le sais?

**I : Non, pensez-vous que vous les avez atteints? Comme en 2010 quand vous vous êtes lancée, il y avait des objectifs, sentez-vous que vous les avez atteints?**

R : Oh largement, je les ai même dépassés; en termes de chiffres c'est sûr que je les ai dépassés. En termes d'impacts dans les milieux, ça c'est vraiment vraiment sûr que je les ai atteints, et même quand je faisais des rapports c'était basé sur des réflexions des gens. À un moment donné on a organisé un atelier du milieu; un atelier du milieu ça c'est les radars qui sont en action et je trouve quelqu'un dans le milieu qui est réputé pour ses carrés aux dates par exemple, ou alors son pain de ménage qu'il fait qu'en très peu de temps, touc!, on me donne un nom, j'appelle [M. X] viendriez-vous, blablabla... – Quoi, j'ai jamais fait ça! – Faites-nous confiance. Bon, il est venu. Ce monsieur-là a fait un ACV, un accident cérébrovasculaire il y a 25 ans, et est donc confiné à la maison depuis, et quand il est venu faire sa clinique il me disait après, une fois la nervosité passée, qu'il avait bien vu qu'on était bien là pour cuisiner – quand je dis que c'est unificateur – et il me dit vous savez, je pense que c'est le moyen qui me conviendrait pour que je

recommence à être utile dans ma communauté. Hé tabarnouche! C'est avec des témoignages comme ça... moi je ne pleure plus là, mais... habituellement les larmes me coulent quand... À [la municipalité P] c'est tout des noms de famille différents – c'est très particulier la réalité de [la municipalité P], c'est des Acadiens, c'est très à part, c'est très spécifique – et je leur demandais... ç'a été difficile de devenir ce que j'appelle amicale professionnelle, c'est pas des amitiés intimes, c'est des liens. Quand on fait de l'animation du milieu, il faut créer des liens, on ne peut pas passer à côté de ça, alors j'appelle ça mes amitiés professionnelles. Ç'a été très long, et finalement, au bout de quasiment un an, ils ont accepté que moi je fasse des suggestions de recettes, que je mette les pieds dans leur cuisine – parce qu'avant il fallait que je reste dans le cadre de porte, vous voyez un peu – et j'ai pu leur demander qu'est-ce que ça vous a apporté? Et les quatre mamans se sont retournées et il y en a une d'abord qui est complètement invalide, elle en est à la 24<sup>e</sup> opération de son bassin suite à un accident de moto, et c'est une ancienne restauratrice, alors elle a encore, elle a tout un savoir à partager, mais elle n'avait pas le lieu pour le faire, cuisine collective une fois par mois ça répond très, très bien. Bon, alors quand j'ai posé la question, les quatre se sont retournées et elles ont dit on est toutes de la même famille, mais on ne se parlait plus. J'aurais jamais deviné que c'était des cousines ou des... et il y a comme une grâce qui descend quand ça se dit ça. Et moi c'est ça, ce projet-là... je suis croyante, ce projet-là quand je l'ai confié dans mes prières, ce qui me montait c'était alliance; favorise les alliances d'abord à la base.

**I : C'est magnifique.**

« Donc il y a de la demande; on est contents parce qu'en plus il y a des pères qui ont participé au projet – on a fait des groupes de pères qui ont leurs enfants une fin de semaine sur deux, qui viennent cuisiner pour être capables d'offrir des repas à leurs enfants. Alors on a beaucoup d'intergénérationnel. [La chargée de projet] a fait de la réinsertion sociale avec trois personnes qu'elle a envoyée en formation d'aide-cuisinière dans un organisme de notre région ici, elle fait de l'achat local, elle négocie avec des agriculteurs de la place pour avoir des aliments à moindre coût, on jongle avec le MAPAQ aussi qui a des normes qu'on n'a pas le choix de respecter. Donc [elle] va pouvoir vous en parler plus en détail, moi j'ai comme été juste la bougie d'allumage pour arrimer tout ça et faire en sorte que financièrement parlant tout soit bien attaché dans le projet » (*Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*).

## L'avenir de l'initiative

*Extrait 36 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

**I : La question est c'est quoi l'avenir?**

R : Bien l'avenir de ce projet-là, j'ai envie de vous dire... c'est [la chargée de projet] qui va être en mesure de vous en parler plus.

**I : Comment elle voit la vision à long terme.**

R : Oui c'est ça, parce que c'est une vision avec quand même une pérennité qu'on doit envisager, parce que *Québec en Forme* ne pourra pas financer... ils sont avec nous pour 10 ans et on a peut-être 3 ans de faits dans notre milieu, donc il reste un 7 ans, alors comment on travaille la pérennité et tout ça, je pense qu'ils sont déjà à ces questionnements-là. Moi, en changeant de poste, je ne suis plus sur le comité *Québec en Forme* non plus, alors là je ne sais pas comment les suites vont se faire, mais je sais qu'il y a des besoins de déploiement dans d'autres municipalités, on a des municipalités qui sont en attente [rire] On a une liste d'attente. Donc ça c'est plus [la chargée de projet] qui va pouvoir vous dire comment le projet s'enlène.

**I : C'est très bien.**

En effet, en termes de futur, l'initiative se poursuit. Sa structure est toutefois en évolution. Dès août 2012, la chargée de projet quitte son poste pour entreprendre de nouveaux défis dans une autre région du Québec. Il serait ainsi fort intéressant de poursuivre cette recherche pour analyser les effets que cette transition d'acteurs risque de générer, et évaluer son impact sur le modèle de gouvernance collaborative.

### Ce qui pourrait être exportable de l'initiative

Lors des entrevues, deux caractéristiques importantes du projet sont ressorties comme étant des atouts qui mériteraient d'être recrées ailleurs, tel que témoigné par l'ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce :

#### *Extrait 37*

« La première des choses, j'ai envie de vous dire, les forces de ces projets-là c'est l'inclusion de la clientèle. Pour le projet des cuisines, on est allé chercher une personne en processus de réinsertion sociale, qui était sur l'aide sociale, on lui a créé un emploi. »

#### *Extrait 38*

**I : Et en termes de caractéristiques uniques, qu'est-ce qui serait exportable?**

R : Moi je pense que pour le projet de *Cuisine et Compagnie*, c'est un peu le volet atypique des cuisines. On a développé quelque chose de complètement atypique de ce qui se faisait avec des cuisines... j'ai envie de dire régulières. C'est qu'on n'arrive pas avec une offre de service de cuisine, c'est les gens des milieux qui décident quelle sorte de cuisine ils font, c'est

qui qui prend le leadership. Il y a des gens... on a beaucoup réussi à faire de l'inclusion sociale, parce que [nom], la chargée de projet, ayant été elle-même bénéficiaire d'aide sociale, elle avait ce souci-là de favoriser l'inclusion sociale de personnes vulnérables, et c'était l'essence même du projet, alors on ne pouvait pas avoir meilleur porteur pour le faire. Donc c'est sûr que ce concept-là moi je pense que c'est quelque chose qui est intéressant. Et elle est en train de développer aussi un concept d'achat local pour diminuer les coûts, donc ça je pense que c'est quelque chose qui est intéressant aussi à regarder.

En résumant ces propos, ces caractéristiques exportables propres au projet sont :

1. la sélection d'un chargé de projet qui s'identifie à la clientèle cible du projet ou tout au moins, qui a une connaissance très fine de la réalité vécue par ses membres;
2. la flexibilité du projet, qui permet que les bénéficiaires décident du type de projet qui leur convient et le développent à leur rythme.

## SECTION V : Les concepts reliés à l'intersectorialité en santé

Dans la littérature spécialisée, il existe une certaine confusion quant à l'utilisation de termes reliés à l'intersectorialité dans le domaine de la santé. On y trouve notamment que les vocables action intersectorielle et collaboration intersectorielle sont utilisés de façon interchangeable. Dans le cadre de cette recherche, il apparaissait intéressant de valider l'emploi de termes sur le terrain. Chaque étude de cas présente les résultats correspondant à l'initiative à l'étude. La synthèse de constats résultant de l'analyse transversale des quatre cas est présentée dans le corps de la thèse. Cette troisième étude de cas n'a pas toutefois ajouté beaucoup de matériel à cet égard.

### Le concept d'intersectorialité

*Extrait 39 : Communication personnelle, ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce*

**I : Tout d'abord, j'aimerais avoir votre définition de l'intersectorialité, pas celle du livre, la vôtre.**

R : C'est lorsque plusieurs partenaires de différents horizons se joignent ensemble dans un objectif commun pour en développer d'abord une vision commune et s'entendre... bon c'est ça les objectifs. Quant aux moyens, je crois qu'on devrait laisser ça aux gens de terrain.

### Les avantages et les défis de l'intersectorialité

À Chaudière-Appalaches, ils existent présentement dix Centres locaux de développement (CLD), dont un pour la MRC de Beauce-Sartigan (Association des centres locaux de développement du Québec, 2012). Lors de l'entrevue avec la représentante du CLD de Beauce-Sartigan, certains éléments intéressants sont ressortis :

- De façon générale, au cours des derniers quatre ans, on constate une amélioration des efforts de concertation intersectorielle.
- Notamment, les agents de développement rural (secteur municipal) ont développé une très bonne collaboration avec les organisateurs communautaires du réseau de la santé. Un événement majeur qui a catalysé le développement de cette synergie intersectorielle fut une première rencontre entre organisateurs communautaires et agents de développement rural, ayant eu lieu autour de l'année 2009. Il est

intéressant de souligner qu'une deuxième rencontre de ce genre fut organisée par l'Agence de services de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches en novembre 2011, avec le support et l'énergie insufflée par l'IPCDC dans la région.

- Par contre, il y a toujours de lacunes au niveau de ce qu'on appelle les services de proximité (l'accès à un médecin, l'accès à une pharmacie, etc.) et la concertation avec des paliers supérieurs par rapport à cette problématique n'est pas encore réussie. Cette situation est une des préoccupations du CLD, car le développement des municipalités rurales dépend aussi de la possibilité d'avoir des services de proximité dans ces milieux-là.
- Les agents ruraux qui travaillent dans les différents CLD de Chaudière-Appalaches font activement la promotion de la concertation entre les différentes municipalités rurales, dans le but de favoriser la complémentarité des ressources et des infrastructures de loisir, du tourisme, des communications, etc. quand pertinent et éviter ainsi de dupliquer de services de façon inappropriée. Par exemple, lors de la planification des camps d'été pour les jeunes, les municipalités vont se concerter en offrant des activités en commun, ce qui entre autres permet de rentabiliser les trajets des autobus, plutôt que défrayer les dépenses des autobus qui se déplacent à moitié vides par manque de participants. Un autre exemple fut l'embauche d'une ressource dédiée à l'entretien des installations sportives dans deux municipalités (terrain de soccer dans une municipalité et piscine dans une autre). En se partageant la facture, les deux municipalités peuvent offrir à la ressource un emploi à temps plein
- Les CLD représentent eux-mêmes un bel exemple pour étudier la concertation intersectorielle, puisque certaines divisions reçoivent leur budget et leurs orientations du Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), tandis que d'autres sont régies par le Ministère du Développement économique. De plus, les 23 membres du conseil d'administration représentent tout un éventail de secteurs : affaires, communautaire, municipal, éducation, santé, tourisme, emploi, etc. Toutefois, le niveau de coordination entre secteurs reste toutefois à être étudié, ce qui dépasse les objectifs de la présente étude de cas.

## SECTION VI : Conclusion

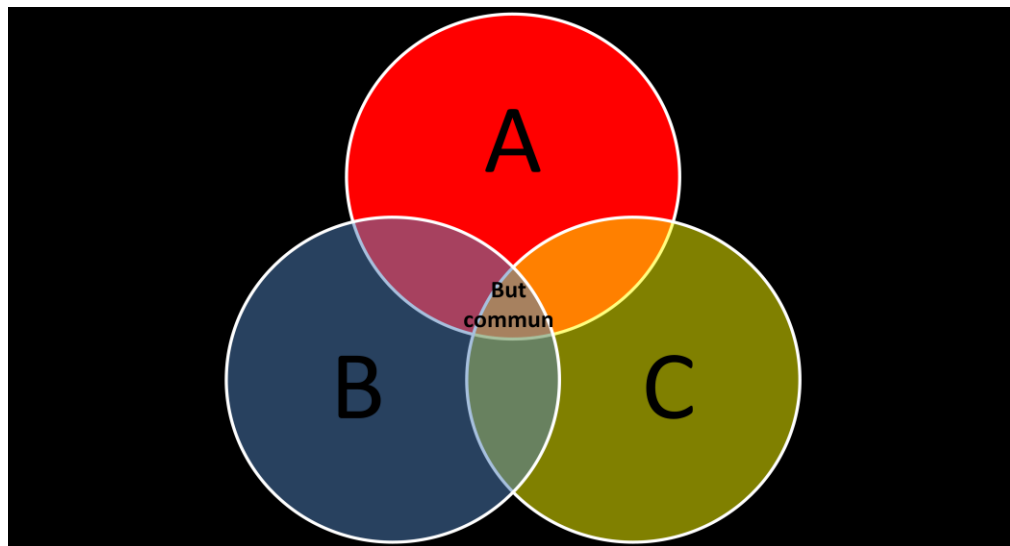
En adoptant une approche d'analyse similaire à celle proposée pour l'étude de cas précédente, nous allons miser, tel qu'un fil conducteur, sur les conditions qui semblent faciliter ou faire obstacle aux processus de collaboration et d'action intersectoriels. Comme souligné opportunément, les facilitateurs/barrières se retrouvent dans chacune des dimensions anticipées dans le cadre conceptuel préliminaire, soit dans le contexte, dans la nature et caractéristiques des acteurs, dans les objectifs de départ et leur lien avec les résultats atteints et dans les types de processus mis en place.

### Conditions en lien avec les objectifs

Dans la littérature portant sur l'intersectorialité, le besoin de s'entendre **ensemble**, **dès le début**, sur un but **commun** ressort comme étant une condition *sine qua non* pour le développement d'un partenariat efficace (Bilodeau, Lapierre et Marchand, 2003; Federal, Provincial/Territorial Advisory Committee on Population Health, 1999; Health Canada, 2000; Kreisel, 1997; Lebeau, Vermette et Viens, 1998). Cette recherche confirme ce constat, il est important que tous les partenaires se sentent partie prenante lors de l'identification de l'objectif commun et que, bien entendu, chacun y trouve son compte puisque c'est précisément pour cela que l'on dénomine « commun ».

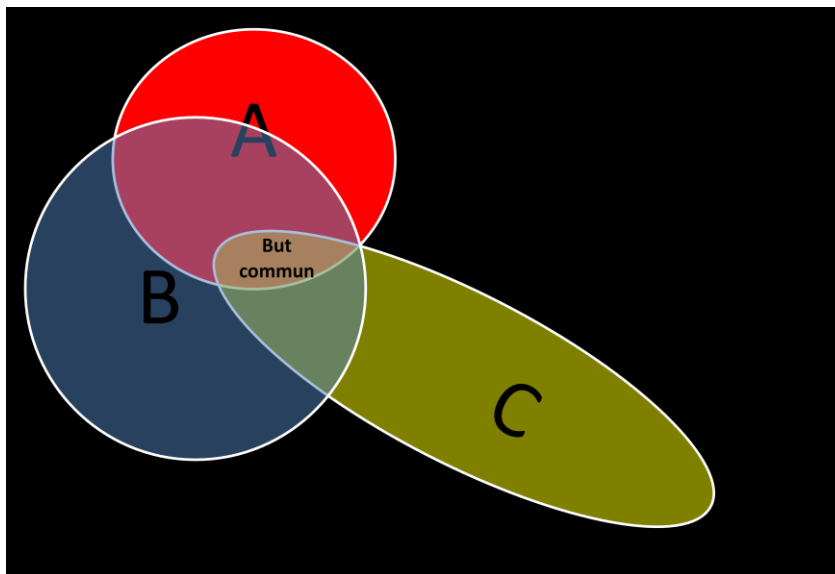
Par ailleurs, cette recherche permet aussi de jeter un éclairage sur tous les autres objectifs, pas nécessairement communs, et pas nécessairement explicités par les parties prenantes. *A priori*, on pourrait visualiser les acteurs d'un partenariat et leurs intérêts tels que schématisés dans la figure 5, chacun ayant des objectifs et des intérêts qui leurs sont propres, tout en ayant de zones de convergence avec un ou plusieurs autres acteurs. L'existence d'une zone de convergence des intérêts de l'ensemble d'acteurs permettrait l'identification d'un but commun lors du développement d'un partenariat ou d'un projet de collaboration.

**Figure 5**  
**La représentation de base des intérêts des acteurs**



Toutefois, cette image simpliste risque de ne pas refléter la réalité, où il est plausible que les acteurs n'aient pas (ou tout au moins, ne perçoivent pas) de zone commune avec chaque partenaire, pris individuellement, au-delà de l'objectif précis du partenariat. La figure 6 schématise cette situation, où chaque acteur constitue une entité unique, avec de champs d'intérêts et d'action plus ou moins larges ou circonscrits, et partageant plus ou moins d'intérêts communs avec ces partenaires. Dans cet exemple, l'acteur « C » n'a aucun intérêt en commun avec l'acteur « A », outre le but commun établi pour le partenariat.

**Figure 6**  
**La représentation des intérêts des acteurs – Version 2**



La méconnaissance de la mission et du rôle des autres acteurs a probablement une influence sur la perception de l'existence de zones communes d'intérêt entre dyades d'acteurs, par exemple. À l'opposé, le fait d'avoir travaillé ensemble par le passé contribue à se connaître et à reconnaître les points en commun. À l'heure de mettre en place de processus intersectoriels, il semblerait prometteur d'investir du temps et de l'énergie à rendre explicites les objectifs sous-jacents des partenaires impliqués. Cela pourrait contribuer au développement du sentiment de confiance et à l'identification de zones communes d'intérêt qui pourraient renforcer davantage les alliances.

### **Conditions en lien avec les résultats**

Deux principaux constats émergent de l'analyse des résultats générés par ce projet en lien avec les objectifs :

- Ce genre d'initiatives a énormément d'impacts au niveau du développement communautaire, mais ces derniers sont rarement associés directement aux objectifs de départ, soit parce que les objectifs sont énoncés en termes trop généraux, soit parce que les objectifs sous-jacents, aussi importants soient-ils, sont rarement explicités.

- Toutes les retombés ne sont pas nécessairement répertoriées, ni publicisées. C'est seulement ceux qui sont impliqués directement qui prennent connaissance et peuvent apprécier la valeur de la démarche. Je trouve personnellement dommage de constater qu'en santé publique le réflexe d'évaluation est souvent absent. Pourtant, la collecte organisée des résultats permettrait de bâtir des arguments concrets pour justifier la réinjection des ressources dans ce type d'initiatives, si peu coûteuses et si rentables.

Pour résumer, il semblerait que la diffusion des résultats générés par les processus d'action intersectorielle serait une condition facilitante, pas seulement pour justifier la poursuite de la démarche en cours, mais aussi pour générer de l'intérêt à reproduire des expériences similaires ailleurs, tout en essayant d'éviter les pièges rencontrés par d'autres.

### **Conditions en lien avec les acteurs**

Sans aucun doute, les acteurs sont les artisans de toute démarche de concertation. Le concept d'« *acteur* » englobe selon nous les caractéristiques intrinsèques à la personne de par sa nature ou son métier (identité, valeurs, connaissances, attitudes, traits psychologiques, etc.), mais aussi sa position, son mandat et son rôle en tant que représentant d'une organisation ou communauté. En tant qu'être humains, professionnels ou membres d'une organisation ou groupe de personnes, les acteurs sont la source des trois grandes catégories de conditions qui concourent à la réussite d'un partenariat selon la classification proposée par Jean Panet-Raymond et Denis Bourque mentionnée précédemment dans cette étude, et citée par Paquet (Paquet, 2010, p. 5), soit les facteurs humains, professionnels et organisationnels. Puisque la collaboration intersectorielle représente un type particulier de partenariat, il semble approprié de s'appuyer sur la liste de conditions élaborée par ses auteurs, pour vérifier leur application dans cette étude de cas et proposer au besoin des conditions supplémentaires qui mériteraient d'être validées par d'autres études. Nous allons nous concentrer ici sur les facteurs humains et professionnels, puisque les facteurs organisationnels sont en lien avec la dimension « *processus* » qui sera abordée par la suite.

**Tableau 4 : Conditions en lien avec les acteurs**

|                         | <b>Conditions identifiées par Panet-Raymond et Bourque</b>   | <b>Conditions vérifiées ou proposées dans le cadre de cette recherche</b>  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Facteurs humains</b> | l'ouverture d'esprit   | L'ouverture vers l'innovation<br>L'esprit curieux et ouvert à l'exploration  |
|                         | l'écoute de l'autre  | Écouter les gens et partir de leurs besoins  |
|                         | le respect de l'expertise et de la culture de l'autre  | Pas de preuves pour invalider cet énoncé dans le cadre de ce cas. Toutefois, cette condition présuppose une connaissance de l'expertise et de la culture de l'autre, ce qui n'est pas acquis en partant, sans les investissements en temps et énergie nécessaires pour se connaître. |
|                         | la transparence de l'information   | Il semble difficile départager entre la culture organisationnelle et la responsabilité ou la volonté des individus à partager l'information de façon transparente.   |
|                         | la volonté d'en arriver à des compromis  | Aucun élément identifié dans le cadre de ce cas ne permet de valider ou invalider cet énoncé.  |
|                         | le respect mutuel et la reconnaissance des expertises réciproques même lors de divergences de points de vue. | Pas de preuves pour invalider cet énoncé dans le cadre de ce cas.  |
|                         |  | Le rôle neutre de la chargée de projet qui la rend crédible, pas associée à un « clan ».   |
|                         |  | La capacité de mobilisation de la chargée de projet  |
|                         |  | Le leadership, le dynamisme et l'initiative  |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
|                                |   | de la chargée de projet, associés ou pas à son rôle professionnel   |
|                                |   | L'esprit stratégique et créatif   |
|                                |   | L'esprit santé  |
| <b>Facteurs professionnels</b> | les compétences et les expertises professionnelles des personnes          | Le rôle, la crédibilité, le parcours et la légitimité du partenaire   |
|                                | la connaissance dynamique du milieu, des organismes et des établissements | Il semblerait que la connaissance des besoins, des acteurs et l'enracinement au milieu facilitent le travail en réseau et les processus de concertation. À l'opposé, les nouveaux acteurs ont intérêt à consacrer du temps à acquérir cette connaissance et à se faire connaître. |
|                                | la mise à contribution d'intervenants en organisation communautaire       | Le rôle des organisateurs communautaires et des agents de développement rural de par leur formation et mandat est crucial. La formation offerte par l'IPCDC est un adjuvant majeur  |

### Conditions en lien avec le processus

Toujours à partir de la typologie de Panet-Raymond et Bourque, le tableau 5 propose la liste de conditions en lien avec le processus qui sembleraient agir en tant que barrières/facilitateurs dans les processus de concertation intersectorielle.

**Tableau 5 : Conditions en lien avec les processus**

|                 | <b>Conditions identifiées par Panet-Raymond et Bourque</b> | <b>Conditions vérifiées ou proposées dans le cadre de cette recherche</b> |
|-----------------|--|---|
| <b>Facteurs</b> | un intérêt commun partagé                                  | D'accord – Discuté dans la section portant                                |

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| <b>organisationnels</b> |   | sur les objectifs   |
|                         | une mission claire pour chaque organisation partenaire <sup>4</sup>                                 | Toutes les organisations partenaires faisant partie de cette recherche ont une mission claire.  |
|                         | des objectifs et un plan d'action précis  | Il ne semblerait pas avoir eu de plan d'action précis lors de la phase de démarrage. Pour la deuxième phase, nous n'avons pas eu l'occasion de repérer cette information.   |
|                         | des rencontres régulières d'évaluation  | Pas observés dans le cadre de cette étude. Il y aurait eu pourtant de rencontres régulières de suivi de projet (au niveau méso).  |
|                         | l'enracinement des organisations dans le milieu   | Comme déjà discuté, il semblerait que la connaissance des acteurs et l'enracinement au milieu facilitent le travail en réseau et les processus de concertation. À l'opposé, on a pu constater que la dynamique est très différente lors de l'arrivée de nouveaux acteurs. |
|                         | la qualité de la communication  | Les communications transparentes et fluides facilitent le travail, tandis que les problèmes de communication génèrent de l'inconfort et de la frustration   |
|                         | la connaissance et la reconnaissance mutuelle des rôles et des limites de chacune des organisations | Les rôles mal définis et les hiérarchies dysfonctionnelles ont représenté un obstacle important dans ce projet  |

<sup>4</sup> Selon Panet-Raymond et Bourque (1991, p.12)), « les organismes communautaires, qui n'ont pas au préalable une mission très claire et des objectifs précis, risquent d'être assimilés dans le giron de la programmation des établissements publics. C'est alors une complémentarité à sens unique et non un partenariat. »

|  |            |   |
|--|------------|---|
|  | concernées |   |
|  |            | La marge de manœuvre perçue par les intervenants au niveau micro (par rapport à ses supérieures et par rapport au plan d'action établi) |
|  |            | La marge de manœuvre perçue par les intervenants au niveau méso (par rapport aux paliers de gouvernement supérieurs)                    |

Un dernier constat qui se dégage de cette analyse, en ce qui concerne le processus, est la difficulté vécue pour arrimer une dynamique ascendante, dans laquelle les actions sont guidées par les membres de la communauté (les participants des regroupements de cuisines collectives) et la dynamique descendante, où les lignes directrices sont établies au niveau macro et la standardisation des processus est perçue comme une approche de choix garantissant la réussite. L'action intersectorielle est en soi un processus innovateur, qui exige beaucoup de conditions gagnantes, dont la flexibilité, la vision stratégique, la créativité, le dynamisme et le développement de liens de confiance. Dans ce contexte, l'équilibre entre la logique ascendante et descendante semble fragile, et si l'inertie l'emporte, la fracture paraît imminente.

### **Conditions en lien avec le contexte**

Pour compléter cette analyse, il nous faut passer en revue les barrières/facilitateurs en lien avec le contexte. Il semble évident que les contextes sont toujours différents d'un cas à l'autre et d'un partenariat à l'autre. Toutefois deux constats majeurs semblent se dégager. En premier, il est plausible de croire que les contextes socioéconomiques difficiles poussent au développement de partenariats, car les acteurs reconnaissent leur incapacité de se prévaloir de toutes les ressources requises pour mener à terme de projets. En dernier, pour le développement de la collaboration intersectorielle, il semble exister au niveau micro (local) une marge de manœuvre pour le travail en réseau plus grande qu'au niveau méso ou macro. En effet, il s'agit de milieux plus petits : les acteurs locaux se connaissent, ils sont plus portés à se faire confiance en reconnaissant les responsabilités et les limites de chacun,

et ils peuvent concentrer leur attention sur des besoins concrets des vraies personnes, avec nom et adresse, plutôt que sur des entités anonymes tels que « les populations vulnérables ». Cependant, la portée de leur intervention est aussi de plus petite envergure. Les institutions qui se trouvent au-dessus, au niveau méso et macro ont un rôle important à jouer pour encourager la collaboration intersectorielle, et les populations elles, qui se trouvent toujours au milieu local, seraient les premiers à bénéficier des orientations politiques et des actions dans ce sens.

## Sources des données

### Entrevues

1. Ex-organisatrice communautaire au CSSS de Beauce (représentante du secteur santé et services sociaux) Entrevue réalisée le 18 octobre 2011
2. Ex-maire (représentant du secteur municipal) Entrevue réalisée le 18 octobre 2011
3. Animatrice du milieu en réseautage alimentaire, *Santé l'Action* (représentante du milieu communautaire) Entrevue réalisée le 7 novembre 2011
4. Agente de développement rural (représentant du secteur municipal) Entrevue réalisée le 7 mai 2012

### Documents du projet

Site web de Cuisines et Compagnie (Beauce-Sartigan)

[http://www.facebook.com/notes/cuisine-et-compagnie-beauce-sartigan/prix-excellence-de-la-contribution-cuisine-et-compagnie-beauce-sartigan-/230865633640413?comment\\_id=2595228](http://www.facebook.com/notes/cuisine-et-compagnie-beauce-sartigan/prix-excellence-de-la-contribution-cuisine-et-compagnie-beauce-sartigan-/230865633640413?comment_id=2595228) Accédé le 27 juin 2012.

### Références bibliographiques

Bilodeau, A., Lapierre, S., & Marchand, Y. (2003). *Le partenariat : Comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*. Direction de santé publique Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre.

Federal, Provincial/Territorial Advisory Committee on Population Health, & Lord, C. T. (Eds.) (1999). *Health Canada* [Federal, Provincial/Territorial Advisory Committee on Population Health; Lord, Cecile T.]. Ottawa : Health Canada Communications Directorate. <http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/pdf/inters-eng.pdf> Accédé le 3 décembre 2012

Health Canada (2000) Intersectoral action toolkit: the cloverleaf model for success. <http://www.phac-aspc.gc.ca/canada/regions/ab-nwt-tno/pdf/programs/isatoolkit.pdf> Accédé le 3 décembre 2012

Kreisel W. (1997) Intersectoral action for health: a cornerstone for health for all in the 21st century. World Health Organization, 1997, Geneva.

[http://whqlibdoc.who.int/hq/1997/WHO\\_PPE\\_PAC\\_97.6.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/1997/WHO_PPE_PAC_97.6.pdf) Accédé le 3 décembre 2012

Lebeau, A.; Vermette, C & Viens, C. (1998). Développer la concertation intersectorielle : des conditions à l'action. *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, 5 (2), 194-205.

[http://www.medsp.umontreal.ca/ruptures/pdf/articles/rup052\\_194.pdf](http://www.medsp.umontreal.ca/ruptures/pdf/articles/rup052_194.pdf) Accédé le 3 décembre 2012

Paquet, J-G (2010) Rapport d'évaluation Projet Promotion de la demande et des services d'aide auprès des agriculteurs confrontés à la détresse psychologique sur le territoire de la Fédération de l'UPA de la Beauce. Version complète (une version sans annexes est disponible au :

[http://www.prevenirlesuicide.com/archives/publications/RapportEvaluation\\_PPagriculteursUPA\\_Beauce.pdf](http://www.prevenirlesuicide.com/archives/publications/RapportEvaluation_PPagriculteursUPA_Beauce.pdf) Accédé le 23 novembre 2011.

Panet-Raymond, J. (1991). In Bourque D. (Ed.), *Partenariat ou Pater-nariat? : la collaboration entre établissements publics et organismes communautaires œuvrant auprès des personnes âgées à domicile*. Montréal: Université de Montréal, École de service social, Groupe de recherche en développement communautaire.

### **Autres sources**

1. Site web de *Québec en Forme* <http://www.quebecenforme.org/a-propos.aspx>  
Accédé le 27 juin 2012.
2. Site web de la Maison de la Famille Beauce-Etchemin  
<http://www.mfbeauceetchemins.org/maisondefamille.htm>. Accédé le 18 juillet 2012.
3. Journal En Beauce.com 3 Novembre 2010 <http://www.enbeauce.com/detail-actualite.asp?ID=19596> Accédé le 18 juillet 2012.

4. Bureau d'intervention en matière de harcèlement (BIMH) de l'Université de Montréal  
<http://www.harcelement.umontreal.ca/services.htm> Accédé le 18 juillet 2012.
5. Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ)  
<http://www.acldq.qc.ca> Accédé le 26 juillet 2012.
6. Site web du Centre local de développement (CLD) de Beauce-Sartigan  
<http://www.cldbeaucesartigan.com/portrait.php> Accédé le 23 avril 2012.

## Annexes

### Annexe 1: Historique de Québec en Forme

(Extrait intégral de leur site web : <http://www.quebecenforme.org/a-propos/historique.aspx>  
Accédé le 27 juin 2012)

*Québec en Forme* a été fondé en 2002 à la suite d'une entente de partenariat entre la [Fondation Lucie et André Chagnon](#) et le gouvernement du Québec pour promouvoir la bonne forme physique auprès des enfants de 4 ans à 12 ans vivant en milieux défavorisés. La création de *Québec en Forme* s'inscrivait dans la mouvance mondiale de promotion de la santé qui s'amorça au milieu des années 1980. À cet égard, la [Charte d'Ottawa](#) — signée en 1986 par 38 pays réunis sous l'égide de l'Organisation mondiale de la Santé, du ministère canadien de la Santé et du Bien-être social et de l'Association canadienne de santé publique — symbolisait cette prise de conscience planétaire en établissant les principes fondamentaux de la promotion de la santé et les facteurs à prendre en considération pour agir positivement sur notre état de santé. C'est-à-dire des facteurs économiques et sociaux, liés au revenu, à l'éducation, à la profession, aux conditions de travail, à l'état mental, etc., qui ont une influence sur nos comportements, comme le tabagisme, la consommation d'alcool, les habitudes alimentaires ou l'inactivité physique. Au tournant du millénaire, le gouvernement du Québec souhaitant agir sur ces fameux facteurs déterminants pour la santé prenait diverses initiatives en ce sens. C'est ainsi :

- qu'un [Programme national de santé publique](#) fut élaboré pour la période 2003-2012;
- qu'un Forum des générations se déroula en 2004;
- que Jean Perreault, alors maire de Sherbrooke, présida en 2005 un groupe de travail sur l'amélioration des saines habitudes de vie chez les jeunes et remis son rapport, [Investir pour l'avenir](#), aux instances gouvernementales;
- qu'un [Plan d'action gouvernemental de promotion des saines habitudes de vie et de prévention des problèmes reliés au poids](#) pour 2006-2012 fut conçu par sept ministères et un large ensemble d'organismes gouvernementaux.

Les recommandations émises se traduisirent, le 8 juin 2007, par l'entrée en vigueur d'une [Loi instituant le fonds pour la promotion des saines habitudes de vie](#), qui fut adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale.

C'est dans ce contexte qu'a été signé un deuxième partenariat prévoyant une contribution de 480 millions de dollars sur une période de dix ans versée à parts égales par le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon.

Cette entente était assortie d'un nouveau mandat : couvrir l'ensemble du Québec en mettant l'accent sur les milieux défavorisés pour promouvoir une saine alimentation et un mode de vie physiquement actif auprès des jeunes de la naissance à 17 ans.

Un nouvel organisme allait alors voir le jour : la Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie, qui recevrait 25 % des sommes allouées pour des projets d'envergure régionale et nationale, tandis que Québec en Forme, forte de 75 % de l'investissement, s'intéresserait aux projets issus des communautés locales.

Pour établir une meilleure cohérence entre les stratégies et créer une synergie entre tous les projets soutenus, le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon ont souhaité rapprocher les deux organismes, ce qui permettrait en outre de simplifier et d'harmoniser les façons de faire.

En octobre 2010, la fusion de la Société de gestion du Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie (2007) et de *Québec en Forme* (2002) a donné naissance à une nouvelle organisation qui agira sous le nom de ***Québec en Forme*** et poursuivra une mission de promotion des saines habitudes de vie chez les jeunes Québécois de la naissance à 17 ans.

## Annexe 2: Les conflits et leur typologie

Source : Bureau d'intervention en matière de harcèlement (BIMH) de l'Université de Montréal

<http://www.harcelement.umontreal.ca/services.htm>

### **Définition d'un conflit**

Reproduction intégrale à partir de :

[http://www.harcelement.umontreal.ca/conflit\\_definition.htm](http://www.harcelement.umontreal.ca/conflit_definition.htm)

Tout milieu où l'on regroupe plusieurs personnes se voit enrichi par les différences des individus basées sur des expériences, des valeurs, une éducation, des points de vue, des modes de vie, des personnalités et des intérêts qui leur sont propres. Bien que cette diversité puisse être bénéfique pour plusieurs, elle reste toutefois un terrain fertile pour l'émergence de conflits et de tensions. Ceux-ci peuvent être utilisés positivement par le groupe de travail ou d'étude pour susciter des remises en question, des réflexions et l'amélioration du climat de travail ou d'étude, mais il arrive aussi que le conflit soit un élément négatif et qu'il nuise à l'appartenance et à l'accomplissement des personnes au lieu de travail ou d'étude. Il devient alors important de comprendre la nature du conflit, le reconnaître et le comprendre afin de pouvoir l'aborder efficacement.

Un conflit est un affrontement d'idées ou de besoins, de rencontres d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent. Nous vivons tous des conflits intérieurs, comme nous entrons tous en conflit avec les autres, composantes inévitables des relations interpersonnelles. Certains peuvent être résolus rapidement et d'autres non. Les conflits peuvent être inutiles ou destructifs, d'autres sont nécessaires. Ils prennent leurs sources soit au niveau de la personnalité, des buts, des moyens, du statut, des perceptions et des valeurs. Bien que les conflits reposent sur des différences, la résolution de conflits est basée sur la recherche de points communs entre les deux parties concernées. Certaines zones restent non malléables, comme par exemple, les valeurs et la religion, mais il est souvent possible d'identifier au minimum un point commun, un objectif commun, un intérêt commun ou un besoin commun. Cette première prise de conscience peut favoriser l'éclosion d'un terrain d'entente entre les deux parties, en lien avec les points partagés.

## Types de conflits

Reproduction intégrale à partir de : [http://www.harcelement.umontreal.ca/conflit\\_types.htm](http://www.harcelement.umontreal.ca/conflit_types.htm)

Un **conflit relationnel** implique : des émotions fortes, une mauvaise communication ou un manque de communication, des stéréotypes ou des mauvaises perceptions, des agissements qui sont répétitifs et négatifs. Pour résoudre ce type de conflit, il est important de légitimer et de favoriser l'expression des émotions, mais aussi de la contrôler par des règles et des marches à suivre. On doit améliorer la qualité de la communication ainsi que sa fréquence.

Il faut permettre la clarification des perceptions afin de construire des perceptions positives.

Un **conflit de valeur** est basé sur des différences au niveau des choix de vie, des idéologies et de la religion. À ce sujet, il faut éviter de définir le problème en terme de valeur et permettre aux deux parties de s'entendre sur certains points et de légitimer les autres points qui diffèrent. Lors de la résolution de ce type de conflit, il est primordial de rechercher les objectifs communs des deux parties afin de pouvoir y répondre sans nier les valeurs de ces deux mêmes parties.

Un **conflit de données** prend sa source, soit dans un manque d'information, par une mauvaise information, par des points de vue, des interprétations et des procédures d'évaluation différentes. Pour résoudre ce type de conflit, il est nécessaire de convenir de l'information qui est importante ou de la procédure pour récolter l'information et de développer des critères communs pour évaluer les informations. L'utilisation d'un tiers expert peut même être souhaitable pour obtenir une opinion indépendante ou nouvelle ou briser l'impasse.

Un **conflit d'intérêts** est fondé sur une divergence d'intérêts perçue ou réelle. À l'intérieur d'un groupe, il arrive de confondre son propre intérêt avec celui du groupe. Pour résoudre ce type de conflit, il faut chercher des critères objectifs pour définir la situation et maintenir l'attention sur les intérêts et non sur les positions des individus ou groupes. Lorsque plusieurs intérêts se rencontrent, il faut élargir les options et les ressources ainsi que développer des solutions intégratives rencontrant les besoins de toutes les parties.

Les **conflits d'ordre structurel** peuvent prendre forme lorsque les parties négocient sur la base du point de vue économique et des ressources dont elles détiennent le contrôle. Ils sont régis par certaines contraintes géographiques, par des rôles mal définis ou hiérarchies

dysfonctionnelles. L'abus de pouvoir et l'utilisation de contrôle sont fréquents dans ce type de conflit.