MUTUALISATION DES RESSOURCES D'AIDE ALIMENTAIRE À SAINT-LÉONARD

Portrait des besoins, capacités du réseau et potentiel de mutualisation

2026



CONCERTATION Saint-Léonard

Alimenter St-Léonard

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE

Centraide du Grand Montréal

Mutualisation des ressources d'aide alimentaire à Saint-Léonard : Portrait des besoins, capacités du réseau et potentiel de mutualisation

2026

RÉDACTION
Francis Joël Tchenkeu, Ph.D.

COLLECTE DES DONNÉES
Morad Bkhait
Sarah Armstrong-Dugas

ANALYSE DES DONNÉES
Francis Joël Tchenkeu, Ph.D.

CONTRIBUTION
Leïla Derkaoui
Sabrina Fauteux A.

GRAPHISME ET MISE EN PAGE
Justine Israël - justine@justineisrael.ca

ÉDITEUR
Concertation Saint-Léonard

ISBN 978-2-9823853-1-3
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

© CONCERTATION SAINT-LÉONARD
Septembre 2026

REMERCIEMENTS

La présente étude a été réalisée par Concertation Saint-Léonard, en collaboration avec Alimenter Saint-Léonard. Elle a été rendue possible grâce au soutien financier de Centraide du Grand Montréal, dans le cadre de son *appel de projets en mutualisation*. Cette contribution a permis de soutenir une démarche visant à mieux documenter les besoins en aide alimentaire à Saint-Léonard, les capacités du réseau communautaire et les possibilités de mise en commun de certaines ressources.

Une reconnaissance particulière est adressée aux 120 personnes ayant recours aux services d'aide alimentaire à Saint-Léonard qui ont accepté de participer à l'enquête et de partager des informations sur leur situation, leurs besoins et leur expérience des services. Leur contribution constitue une composante essentielle du portrait présenté dans ce rapport.

Des remerciements sont également adressés aux organismes d'aide alimentaire de Saint-Léonard qui ont facilité la collecte auprès des personnes fréquentant leurs services et qui ont contribué à documenter les pratiques, les ressources, les capacités et les contraintes du réseau local. Six des sept organismes de distribution alimentaire identifiés sur le territoire ont répondu au questionnaire qui leur était destiné, permettant de couvrir une part importante du réseau local.

La contribution des membres d'Alimenter Saint-Léonard et du Comité de sécurité alimentaire est également soulignée. Les échanges tenus dans ces espaces de concertation ont contribué à préciser les besoins d'information, à contextualiser certains résultats et à alimenter la réflexion sur les conditions favorables à une démarche de mutualisation. La présentation et la discussion des résultats préliminaires lors du Comité de sécurité alimentaire du 29 avril 2026 ont notamment permis de recueillir des observations utiles à l'interprétation des données.

Enfin, la contribution des partenaires communautaires et institutionnels du territoire ayant pris part, directement ou indirectement, à la démarche est reconnue. Leur connaissance du milieu et leur expérience ont enrichi la réflexion sur les possibilités de coordination et de collaboration en matière de sécurité alimentaire.

Table des matières

Remerciements iii
Table des matières iv
Liste des graphiques ix
Liste des figures x
Liste des encadrés x
Liste des tableaux xi
Liste des acronymes xiii
Définitions opérationnelles xiv
Faits saillants 19
Résumé exécutif 22
Introduction 28
Contexte général 28
Montée de l'insécurité alimentaire au Québec 28
Situation dans la région métropolitaine de Montréal 28
Saint-Léonard : territoire diversifié confronté à des défis alimentaires croissants 29
Émergence du projet de mutualisation des ressources alimentaires 29
Enjeux et problématique de recherche 30
Objectifs de la recherche 31
Objectif général 31
Objectifs spécifiques 31
Structure de l'étude 32
Chapitre 1. Cadre théorique et conceptuel 33
1.1. Comprendre l'insécurité alimentaire : concepts, déterminants et conséquences 34
1.1.1. De la sécurité alimentaire à l'insécurité alimentaire 34
1.1.2. Insécurité alimentaire comme problème de revenu et d'inégalités 36
1.1.3. Principaux déterminants de l'insécurité alimentaire 37
1.1.4. Conséquences sociales et sanitaires de l'insécurité alimentaire 38
1.2. Organismes d'aide alimentaire comme réponse communautaire 40
1.2.1. Formes d'intervention 40
1.2.2. Apports des organismes communautaires 41
1.2.3. Limites des réponses actuelles 42
1.2.4. Collaboration comme nécessité 43
1.3. Théorie de la dépendance aux ressources 44
1.3.1. Fondements de la théorie de la dépendance aux ressources 44
1.3.2. Dépendance, rareté et interdépendance entre organisations 45
1.3.3. Stratégies de réduction de la dépendance 47
1.3.4. Apport de la théorie de la dépendance aux ressources à l'étude 48
1.4. Gouvernance collaborative 49
1.4.1. Fondements du modèle d'Ansell et Gash 49
1.4.2. Conditions de la collaboration 50
1.4.3. Apport de la gouvernance collaborative à l'étude 51
1.5. Action collective et ressources partagées 52
1.5.1. Fondements des travaux d'Ostrom 52
1.5.2. Principes de gouvernance des ressources communes 54
1.5.3. Apport de la gouvernance des ressources communes à l'étude 55
1.6. Cadre conceptuel de l'étude 56
1.6.1. Articulation des trois théories 56
1.6.2. Dimensions d'analyse retenues 57
1.6.3. Modèle conceptuel de la recherche 58

Chapitre 2. Méthodologie **61**

2.1. Positionnement et devis de recherche 62

2.1.1. Nature exploratoire de l'étude 62

2.1.2. Devis mixte 63

2.1.3. Approche participative 64

2.1.4. Principe de triangulation 65

2.2. Opérationnalisation du cadre conceptuel 66

2.2.1. Dimensions d'analyse 66

2.2.2. Variables et indicateurs 69

2.2.3. Correspondance entre les cadres théoriques, les questions d'analyse et les sources de données 71

2.3. Populations, échantillonnage et recrutement 74

2.3.1. Usagers de l'aide alimentaire 74

2.3.2. Responsables des organismes de distribution alimentaire 75

2.3.3. Critères d'inclusion et d'exclusion 76

2.3.4. Limites liées à l'échantillonnage 77

2.4. Outils de collecte 78

2.4.1. Questionnaire destiné aux usagers 78

2.4.2. Questionnaire destiné aux responsables des organismes 79

2.5. Traitement et analyse des données 79

2.5.1. Préparation des bases de données 80

2.5.2. Analyse quantitative descriptive 80

2.5.3. Présentation graphique des données 81

2.5.4. Analyse thématique des réponses ouvertes 81

2.5.5. Intégration et triangulation des résultats 82

2.6. Considérations éthiques et protection des données 84

2.6.1. Consentement et caractère volontaire de la participation 85

2.6.2. Confidentialité et traitement des identifiants 85

2.6.3. Sécurité, accès, conservation et destruction 85

2.6.4. Précautions relatives aux renseignements sensibles 86

2.6.5. Rétribution des participants 86

2.6.6. Recours à l'intelligence artificielle générative 87

2.7. Validation participative des résultats préliminaires 87

2.8. Démarche de formulation des recommandations 88

2.8.1. Sélection des constats prioritaires 88

2.8.2. Élaboration des pistes d'action 88

2.8.3. Priorisation et formulation finale 88

2.9. Limites méthodologiques 89

2.9.1. Portée de l'échantillon 89

2.9.2. Caractère déclaratif et limites des outils 89

2.9.3. Portée territoriale, temporelle et organisationnelle 89

2.9.4. Précautions d'interprétation 90

Chapitre 3. Portrait territorial et contexte de l'aide alimentaire à Saint-Léonard **91**

3.1. Repères territoriaux et démographiques 92

3.1.1. Localisation et organisation du territoire 92

3.1.2. Population et densité 92

3.1.3. Structure par âge et composition des ménages 93

3.2. Immigration et diversité ethnoculturelle et linguistique 93

3.2.1. Population immigrante et période d'établissement 94

3.2.2. Diversité ethnoculturelle 94

3.2.3. Langues et accessibilité de l'information 95

3.3. Conditions socioéconomiques 96

3.3.1. Revenus et précarité économique 96

3.3.2. Emploi et chômage 96

3.3.3. Scolarité 97

3.4. Logement et vulnérabilités résidentielles 97

3.4.1. Mode d'occupation et parc résidentiel 97

3.4.2. Abordabilité du logement 98

3.4.3. Besoins et précarité résidentielle 98

3.5. Écosystème local de l'aide alimentaire 99

3.5.1. Organisation de l'offre locale 99

3.5.2. Répartition territoriale et accessibilité des services 100

3.5.3. Coordination et ressources existantes 101

3.6. Synthèse territoriale : enjeux de coordination et de mutualisation 101

Chapitre 4. Portrait des personnes ayant recours à l'aide alimentaire 103

4.1. Ancrage territorial et profil sociodémographique 104

4.1.1. Répartition en fonction du code postal 104

4.1.2. Âge, genre et état civil 105

4.1.3. Composition des ménages 107

4.2. Parcours migratoires, diversité ethnoculturelle et langues 108

4.2.1. Appartenances ethnoculturelles déclarées 108

4.2.2. Statut migratoire 109

4.2.3. Durée d'établissement au Canada 110

4.2.4. Compréhension du français et de l'anglais 110

4.3. Situation économique 111

4.3.1. Sources de revenus 111

4.3.2. Situation d'emploi 113

4.3.3. Revenu annuel du ménage 113

4.4. Conditions de logement et capacité à préparer les aliments 114

4.4.1. Stabilité et type de logement 114

4.4.2. Difficultés résidentielles récentes 116

4.4.3. Accès à un espace fonctionnel pour cuisiner 117

4.4.4. Évolution de la situation personnelle 117

4.5. Recours à l'aide alimentaire 118

4.5.1. Recours au cours des douze derniers mois 118

4.5.2. Fréquence du recours 119

4.5.3. Ancienneté du recours 119

4.5.4. Organismes fréquentés 120

4.6. Difficultés alimentaires déclarées 121

4.6.1. Manque de nourriture pour des raisons financières 121

4.6.2. Réduction ou saut de repas 122

4.6.3. Consommation de fruits et légumes frais 123

4.7. Besoins alimentaires et adéquation de l'aide 124

4.7.1. Produits recherchés et préférences alimentaires 124

4.7.2. Restrictions et conditions alimentaires particulières 125

4.7.3. Améliorations souhaitées 126

4.8. Accessibilité et expérience des services 128

4.8.1. Moyens de déplacement 128

4.8.2. Difficultés d'accès 129

4.8.3. Connaissance des services 130

4.8.4. Satisfaction, respect et situations d'inconfort 130

4.9. Obstacles à l'autonomie et besoins complémentaires 132

4.9.1. Raisons principales du recours 132

4.9.2. Facteurs limitant l'autonomie alimentaire 133

4.9.3. Informations et formes de soutien souhaitées 134

4.9.4. Intérêt envers un référencement complémentaire 136

4.9.5. Modalités de suivi préférées 137

4.10. Synthèse du portrait des personnes interrogées 137

Chapitre 5. Portrait des organismes d'aide alimentaire 139

5.1. Profil des organismes répondants et ancrage territorial 140

5.1.1. Organismes répondants et services offerts 141

5.1.2. Secteurs desservis 142

5.1.3. Données collectées sur les personnes aidées 143

5.2. Services alimentaires offerts et fréquence d'intervention 144

5.2.1. Types de services alimentaires offerts 144

5.2.2. Fréquence de distribution de l'aide alimentaire 145

5.2.3. Lecture d'ensemble de l'offre 145

5.3. Capacité d'accueil et demandes non satisfaites 146

5.3.1. Capacité hebdomadaire déclarée 146

5.3.2. Listes d'attente 147

5.3.3. Demandes non satisfaites 148

5.3.4. Capacité additionnelle nécessaire 149

5.4. Produits demandés, disponibilité et choix alimentaire 150

5.4.1. Produits les plus demandés selon les organismes 150

5.4.2. Disponibilité des produits frais et des produits adaptés 151

5.4.3. Possibilité de choisir les aliments 152

5.4.4. Critères et pratiques de tri des dons alimentaires 153

5.5. Activités éducatives, initiatives complémentaires et participation des bénéficiaires 154
5.5.1. Activités éducatives liées à l'alimentation 154
5.5.2. Initiatives complémentaires à la distribution alimentaire 156
5.5.3. Consultation et rétroaction des bénéficiaires 157
5.5.4. Contribution à l'autonomie alimentaire 159
5.6. Ressources nécessaires, financement et défis organisationnels 161
5.6.1. Ressources nécessaires au-delà du financement 161
5.6.2. Budget mensuel additionnel estimé 162
5.6.3. Principaux défis rencontrés 163
5.7. Évolution de la demande et adaptations mises en place 164
5.7.1. Évolution des demandes au cours des douze derniers mois 164
5.7.2. Facteurs associés à l'évolution de la demande 165
5.7.3. Adaptations mises en place 166
5.8. Outils de suivi, gestion des données et confidentialité 167
5.8.1. Outils de suivi et d'évaluation 167
5.8.2. Modes de gestion des données 168
5.8.3. Partage sécurisé des données 168
5.9. Partenariats, collaborations et ouverture à la mutualisation 170
5.9.1. Partenariats locaux existants 170
5.9.2. Partage de ressources entre organismes 171
5.9.3. Intérêt envers une plateforme commune 172
5.9.4. Fonctionnalités jugées utiles 173
5.9.5. Participation à un comité de travail 174
5.9.6. Conditions de réussite et réserves 175
5.10. Synthèse du portrait des organismes répondants 177

Chapitre 6. Analyse intégrée et potentiel de mutualisation 179

6.1. Demande d'aide alimentaire en croissance 180
6.1.1. Convergence des indicateurs de croissance de la demande 180
6.1.2. Facteurs associés et effets sur le réseau 181
6.2. Personnes aidées aux besoins complexes et diversifiés 183
6.2.1. Besoins alimentaires dépassant la quantité 183
6.2.2. Besoins dépassant l'aide alimentaire 184
6.3. Réseau communautaire sous pression 185
6.3.1. Écart entre la demande et les capacités disponibles 186
6.3.2. Contraintes financières, matérielles et humaines 187
6.4. Ressources complémentaires mais dispersées 188
6.4.1. Complémentarité déjà présente dans le territoire 188
6.4.2. Complémentarité encore faiblement structurée 190
6.5. Inadéquation partielle entre l'offre et les besoins 191
6.5.1. Principaux points de convergence entre l'offre et les besoins 191
6.5.2. Principaux écarts et besoins insuffisamment couverts 192
6.6. Lecture à partir de la théorie de la dépendance aux ressources : les raisons de mutualiser 195
6.6.1. Dépendances organisationnelles clairement observables 195
6.6.2. Mutualisation comme stratégie de gestion de l'interdépendance 197
6.6.3. Risque de créer de nouvelles dépendances 198
6.7. Lecture à partir de la gouvernance collaborative : les modalités de la mutualisation 200
6.7.1. Conditions de départ relativement favorables et incomplètes 200
6.7.2. Construire progressive de la confiance et de l'engagement 202
6.7.3. Modalités de gouvernance à définir 203
6.8. Lecture à partir de l'action collective et de la gouvernance des ressources communes : les conditions de durabilité de la mutualisation 205
6.8.1. Périmètre de la mutualisation à préciser 206
6.8.2. Définition des règles d'accès, de contribution et de responsabilité 208
6.8.3. Mécanismes de suivi, d'ajustement et de résolution des différends 210

6.9. Conditions de réussite de la mutualisation 212
6.9.1. Conditions matérielles et organisationnelles 212
6.9.2. Conditions relationnelles et de gouvernance 214
6.9.3. Conditions liées aux données 216
6.9.4. Mise en œuvre progressive 217
6.10. Principaux constats transversaux 219

Chapitre 7. Orientations stratégiques et plan d'action 221

7.1. Principes directeurs de la démarche de mutualisation 222
7.1.1. Préserver l'autonomie des organismes 223
7.1.2. Privilégier une mutualisation progressive 224
7.1.3. Mutualiser en fonction d'une valeur ajoutée démontrable 225
7.1.4. Adapter la contribution aux capacités des organismes 226
7.1.5. Assurer une gouvernance partagée et transparente 227
7.1.6. Protéger les renseignements personnels 228
7.1.7. Prévoir l'évaluation et l'ajustement dès le départ 229
7.2. Recommandations stratégiques 230
Recommandation 1. *Élaborer un formulaire commun minimal et harmoniser certaines données de base* 232
Recommandation 2. *Mettre en place progressivement un outil partagé de coordination des ressources* 234
Recommandation 3. *Structurer le référencement vers les services du territoire* 236
Recommandation 4. *Améliorer l'adaptation de l'offre aux préférences, aux restrictions et aux besoins des ménages* 238
Recommandation 5. *Mettre en place un tableau de bord territorial partagé* 240
Recommandation 6. *Renforcer les capacités numériques et organisationnelles des organismes* 242
Recommandation 7. *Mettre en place un dispositif périodique de suivi des besoins* 244
7.3. Plan d'action et séquence de mise en œuvre 246
7.3.1. Actions à court terme : préparer et expérimenter 246
7.3.2. Actions à moyen terme : consolider les mécanismes de mutualisation 248
7.3.3. Actions à long terme : pérenniser et élargir lorsque pertinent 250
7.3.4. Estimation financière indicative de la mise en œuvre 252
7.4. Conditions de succès 255
7.5. Risques à surveiller et mesures d'atténuation 256

Conclusion 258

Ce que révèle la situation de Saint-Léonard 258
La mutualisation comme levier de transformation 259
Conditions de réussite 260
Perspectives de l'étude 260

Références bibliographiques 262

Annexe 1. Carte des différents secteurs en fonction des codes postaux 264

Annexe 2. Carte des lieux de distributions alimentaires à Saint-Léonard 265

Annexe 3. Questionnaires des bénéficiaires de l'aide alimentaire à Saint-Léonard 266

Annexe 4. Questionnaire des responsables de banques alimentaires 282

Annexe 5. Documentation fonctionnelle et technique préliminaire de la plateforme de coordination 299

Liste des graphiques

Graphique 1.	Répartition des personnes répondantes selon le code postal	105
Graphique 2.	Répartition des personnes répondantes selon le groupe d'âge	105
Graphique 3.	Répartition des personnes interrogées selon le genre	106
Graphique 4.	Répartition des personnes interrogées selon le type de ménage	107
Graphique 5.	Principales appartenances ethnoculturelles déclarées	108
Graphique 6.	Répartition des personnes interrogées selon le statut migratoire déclaré	109
Graphique 7.	Répartition des personnes interrogées selon la durée de résidence au Canada	110
Graphique 8.	Niveau de compréhension déclaré du français et de l'anglais	111
Graphique 9.	Principales sources de revenus déclarées	112
Graphique 10.	Recherche actuelle d'emploi parmi les personnes interrogées	113
Graphique 11.	Revenu annuel approximatif du ménage	114
Graphique 12.	Stabilité du logement déclarée par les personnes interrogées	115
Graphique 13.	Difficultés résidentielles vécues au cours des douze derniers mois	116
Graphique 14.	Accès à un espace fonctionnel pour cuisiner	117
Graphique 15.	Évolution déclarée de la situation personnelle au cours de la dernière année	118
Graphique 16.	Fréquence du recours à l'aide alimentaire	119
Graphique 17.	Durée du recours à l'aide alimentaire	120
Graphique 18.	Organismes auprès desquels les personnes interrogées déclarent recevoir de l'aide alimentaire	121
Graphique 19.	Fréquence du manque de nourriture pour des raisons financières au cours des douze derniers mois	122
Graphique 20.	Comparaison entre le manque de nourriture et la réduction ou le saut de repas	123
Graphique 21.	Fréquence de consommation de fruits et légumes frais	123
Graphique 22.	Produits recherchés et préférences alimentaires déclarés	125
Graphique 23.	Améliorations souhaitées à l'aide alimentaire	127
Graphique 24.	Principal moyen de transport utilisé pour accéder aux services d'aide alimentaire	128
Graphique 25.	Difficultés déclarées pour se rendre aux points de distribution alimentaire	129
Graphique 26.	Canaux par lesquels les personnes interrogées ont connu les services d'aide alimentaire	130

Graphique 27. Niveau de satisfaction envers l'aide alimentaire reçue 131
Graphique 28. Sentiment d'être à l'aise et respecté dans les services d'aide alimentaire 131
Graphique 29. Principaux facteurs limitant l'autonomie alimentaire 134
Graphique 30. Informations et formes de soutien souhaitées 135
Graphique 31. Intérêt envers un référencement vers d'autres services 136
Graphique 32. Types de services complémentaires souhaités 136
Graphique 33. Types de services alimentaires offerts par les organismes répondants 144
Graphique 34. Fréquence de distribution de l'aide alimentaire 145
Graphique 35. Organismes ayant déclaré des demandes non satisfaites au cours des trois derniers mois 148
Graphique 36. Estimation du nombre de demandes non satisfaites au cours du mois précédant l'enquête 148
Graphique 37. Augmentation estimée de la capacité nécessaire 149
Graphique 38. Produits les plus demandés selon le score de priorité 150
Graphique 39. Fréquence de disponibilité des produits frais et adaptés 151
Graphique 40. Ressources nécessaires au-delà du financement 162
Graphique 41. Principaux défis rencontrés par les organismes répondants 163
Graphique 42. Évolution déclarée des demandes d'aide alimentaire 164

Liste des figures

Figure 1. Six dimensions de la sécurité alimentaire 35
Figure 2. Continuum de gravité de l'insécurité alimentaire 36
Figure 3. Modèle systémique de la mutualisation des ressources alimentaires à Saint-Léonard 59

Liste des encadrés

Encadré 1. Enjeux de confidentialité et conditions minimales pour le partage des données 169
Encadré 2. Conditions de réussite d'une démarche de mutualisation 176
Encadré 3. Ce que la mutualisation ne peut pas remplacer 231

Liste des tableaux

Tableau 1.	Synthèse des variables et indicateurs du questionnaire destiné aux usagers	69
Tableau 2.	Synthèse des variables et indicateurs du questionnaire destiné aux responsables des organismes d'aide alimentaire	70
Tableau 3.	Articulation des cadres théoriques, des questions d'analyse et des sources de données	73
Tableau 4.	Triangulation des sources selon les principales questions d'analyse	84
Tableau 5.	Répartition des personnes interrogées selon l'état matrimonial	106
Tableau 6.	Nombre de personnes déclarées dans les ménages, selon le groupe d'âge	107
Tableau 7.	Type d'habitation déclaré par les ménages interrogés	115
Tableau 8.	Restrictions, allergies et conditions alimentaires déclarées	126
Tableau 9.	Raisons principales déclarées du recours à l'aide alimentaire	133
Tableau 10.	Modalités de suivi préférées par les personnes interrogées	137
Tableau 11.	Organismes répondants et types de services alimentaires offerts	141
Tableau 12.	Données collectées sur les personnes aidées par les organismes répondants	143
Tableau 13.	Capacité hebdomadaire déclarée par les organismes répondants	146
Tableau 14.	Présence d'une liste d'attente parmi les organismes répondants	147
Tableau 15.	Possibilité de choisir les aliments selon les organismes répondants	152
Tableau 16.	Critères et pratiques de gestion des dons alimentaires	154
Tableau 17.	Activités éducatives liées à l'alimentation	155
Tableau 18.	Initiatives complémentaires développées ou souhaitées	156
Tableau 19.	Formes de consultation ou d'implication et types de rétroaction des bénéficiaires	158
Tableau 20.	Actions déclarées en matière d'autonomie alimentaire	160
Tableau 21.	Budget mensuel additionnel estimé	162
Tableau 22.	Facteurs associés à l'évolution de la demande selon les organismes	165
Tableau 23.	Adaptations mises en place en réponse à l'évolution de la demande	166
Tableau 24.	Outils de suivi et d'évaluation des services alimentaires	167
Tableau 25.	Modes de gestion des données par les organismes répondants	168
Tableau 26.	Partenariats locaux déclarés par les organismes répondants	171

Tableau 27. Ressources déjà partagées entre organismes 172

Tableau 28. Intérêt envers une plateforme commune de coordination 172

Tableau 29. Fonctionnalités souhaitées pour une plateforme commune 174

Tableau 30. Participation envisagée à un comité de travail sur la mutualisation 174

Tableau 31. Disponibilité indiquée par les organismes ayant répondu à la question complémentaire 175

Tableau 32. Principaux écarts entre les besoins exprimés et les capacités ou pratiques des organismes 194

Tableau 33. Actions proposées à court terme pour préparer et expérimenter la mutualisation 247

Tableau 34. Actions proposées à moyen terme pour consolider les mécanismes de mutualisation 249

Tableau 35. Actions proposées à long terme pour pérenniser et élargir les mécanismes de mutualisation 251

Tableau 36. Estimation financière indicative de la mise en œuvre sur trois ans 254

Tableau 37. Principales conditions de succès de la démarche de mutualisation 255

Tableau 38. Principaux risques associés à la mutualisation et mesures d'atténuation proposées 257

Liste des acronymes

AHCQAD
Association Haïtiano-Canado-Québécoise d'aide aux démunis

BADR
Bureau associatif pour la diversité et la réinsertion

BAQ
Banques alimentaires du Québec

CIUSSS
Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux

CMM
Communauté métropolitaine de Montréal

CNESST
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

CSL
Concertation Saint-Léonard

CV
Curriculum vitæ

FAO
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

HLM
Habitation à loyer modique

HLPE
Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition

IVAC
Indemnisation des victimes d'actes criminels

MSG
Glutamate monosodique, de l'anglais *monosodium glutamate*

N/A
Non applicable, de l'anglais *not applicable*

QR
Code à réponse rapide, de l'anglais *Quick Response*

RMR
Région métropolitaine de recensement

Définitions opérationnelles

Les définitions ci-dessous précisent le sens des principaux termes employés dans le rapport et, lorsque nécessaire, leur mode de documentation dans l'étude.

Adéquation de l'aide

Degré de correspondance entre l'aide reçue et les besoins déclarés concernant notamment la quantité, la qualité, la diversité, les préférences ou restrictions alimentaires, la composition du ménage et l'accessibilité des services. Elle est appréciée à partir des perceptions des personnes interrogées et des pratiques déclarées par les organismes, sans faire l'objet d'un indice synthétique.

Aide alimentaire

Ensemble des interventions permettant de fournir directement des aliments ou de faciliter leur acquisition par des personnes confrontées à des difficultés alimentaires. Elle comprend notamment les paniers de denrées, les repas préparés, les bons d'achat, les cartes-cadeaux et la livraison à domicile.

Autonomie alimentaire

Capacité d'une personne ou d'un ménage à répondre régulièrement à ses besoins alimentaires à partir de ses ressources et de ses conditions de vie, sans dépendre continuellement d'une aide d'urgence. Dans cette étude, elle est abordée à partir des facteurs que les personnes considèrent comme limitant cette capacité. Elle ne renvoie donc pas uniquement aux connaissances culinaires ou budgétaires et ne fait pas l'objet d'une mesure standardisée.

Besoin alimentaire non comblé

Écart déclaré entre les besoins alimentaires d'une personne ou d'un ménage et l'aide effectivement accessible ou reçue. Cet écart peut concerner la quantité, la qualité, la diversité, la régularité, les préférences ou restrictions alimentaires ainsi que les conditions d'accès aux services. Il peut exister même si aucune demande formelle n'a été refusée.

Capacité collective de réponse

Aptitude du réseau local à mobiliser de manière coordonnée ses ressources, ses services et ses compétences pour répondre aux besoins alimentaires. Elle est appréciée par le croisement des besoins exprimés, des capacités organisationnelles, des demandes non satisfaites, des partenariats et des possibilités de mutualisation. Elle ne repose pas sur un indicateur unique.

Capacité hebdomadaire déclarée

Estimation fournie par un organisme du nombre de personnes, de familles, de ménages, de paniers ou d'autres unités qu'il dessert habituellement au cours d'une semaine normale de fonctionnement. En raison de la diversité des unités utilisées, les résultats constituent des ordres de grandeur indicatifs et non des capacités strictement comparables.

Collaboration

Ensemble des relations, des échanges ou des actions menées conjointement par plusieurs organismes autour d'un objectif commun. Elle peut être ponctuelle ou régulière et ne suppose pas nécessairement une mise en commun permanente des ressources.

Coordination

Organisation concertée de l'information, des horaires, des services, du référencement ou des actions afin d'améliorer leur complémentarité et de limiter les dédoublements. Elle peut exister sans transfert de propriété ni mise en commun formelle des ressources.

Demande non satisfaite

Demande d'aide reçue par un organisme à laquelle celui-ci n'a pas pu répondre, entièrement ou au moment souhaité, en raison de limites liées aux denrées, aux espaces, aux équipements, au personnel ou à d'autres capacités. Cette notion est plus large que celle de liste d'attente, puisque toutes les demandes non satisfaites n'y sont pas nécessairement inscrites.

Dépannage alimentaire

Forme d'aide directe visant à atténuer un manque immédiat de nourriture, généralement par la remise ponctuelle ou régulière de paniers ou de denrées. Le dépannage répond à un besoin à court terme sans agir directement sur les causes économiques et sociales de l'insécurité alimentaire.

Difficultés alimentaires déclarées

Expériences rapportées par les personnes interrogées concernant le manque de nourriture pour des raisons financières ainsi que la réduction de la taille des repas ou le saut de repas au cours des douze mois précédant l'enquête. Ces indicateurs sont descriptifs et ne constituent pas une mesure normalisée permettant d'établir la prévalence de l'insécurité alimentaire à Saint-Léonard.

Données agrégées et informations opérationnelles

Informations regroupées permettant de décrire les activités, les besoins, les stocks, les capacités, les listes d'attente ou les ressources disponibles sans identifier les personnes concernées. Elles sont distinguées des renseignements personnels et privilégiées pour le suivi collectif et la coordination entre les organismes.

Écosystème et réseau local de l'aide alimentaire

L'écosystème local comprend l'ensemble des organismes, des services, des initiatives et des partenariats contribuant à l'aide alimentaire, à l'accès économique aux aliments, à la récupération, à l'éducation alimentaire, à l'agriculture urbaine ou à la concertation à Saint-Léonard. Le réseau local renvoie plus directement aux relations entre les organismes actifs dans ce domaine. Les résultats quantitatifs concernant les organismes portent uniquement sur les six répondants, sauf indication contraire.

Formulaire commun minimal

Ensemble limité de variables et de catégories définies de manière uniforme afin de faciliter la collecte d'informations comparables par les organismes participants. Son utilisation n'implique ni l'adoption immédiate d'un logiciel commun ni la constitution d'une base centralisée de dossiers individuels.

Insécurité alimentaire

Désigne une situation dans laquelle l'accès à une alimentation suffisante et adéquate est compromis en raison de contraintes financières. Évaluée à partir de l'expérience des ménages confrontés à un manque de ressources pour se procurer de la nourriture, elle peut être marginale, modérée ou grave. L'*insécurité alimentaire marginale* se traduit par une inquiétude de manquer de nourriture ou par une limitation du choix des aliments pour des raisons économiques. L'*insécurité alimentaire modérée* correspond à une diminution de la qualité ou de la quantité des aliments consommés. L'*insécurité alimentaire grave* se caractérise par une réduction importante de l'apport alimentaire et une perturbation des habitudes de consommation, pouvant aller jusqu'à sauter des repas ou passer une journée entière sans manger. À l'inverse, la sécurité alimentaire renvoie à une situation où aucun problème d'accès à la nourriture lié au revenu n'est déclaré (Nanhou & Gravel, 2026, p. 10).

Dans cette étude, la notion d'insécurité alimentaire constitue un cadre d'interprétation. L'enquête ne permet pas d'en mesurer la prévalence dans l'ensemble de la population léonardoise ni d'en établir une classification normalisée selon le degré de gravité.

Liste d'attente

Registre tenu par un organisme des personnes ou des ménages qui attendent de pouvoir accéder à un service d'aide alimentaire. Elle constitue un indicateur partiel de la demande excédant la capacité, puisque certaines personnes non desservies peuvent ne pas y être inscrites.

Mutualisation

Mise en commun ou utilisation partagée, volontaire et organisée, de certaines ressources, fonctions, informations ou responsabilités par plusieurs organismes qui conservent leur autonomie. Elle suppose des règles concernant l'accès, les contributions, les coûts, les responsabilités, la prise de décision et le suivi. Elle ne signifie ni la fusion des organismes ni la centralisation de l'ensemble de leurs activités et de leurs données.

Organisme d'aide ou de distribution alimentaire

Organisme qui offre directement à la population de Saint-Léonard des denrées, des paniers, des repas ou une autre forme de soutien alimentaire. Cette appellation est préférable à celle de « banque alimentaire » pour désigner les organismes locaux interrogés, puisque le rapport réserve initialement cette dernière expression aux organisations exerçant principalement une fonction d'approvisionnement et de redistribution.

Organisme répondant

L'un des six organismes, parmi les sept organisations de distribution alimentaire identifiées à Saint-Léonard, ayant répondu au questionnaire institutionnel. Une seule réponse a été retenue par organisme. Les résultats correspondent donc aux informations déclarées par la personne qui représentait chaque organisation.

Partage ponctuel de ressources

Mise à disposition occasionnelle de denrées, de personnel, de véhicules, d'espaces, d'équipements ou d'expertise pour répondre à un besoin particulier. Contrairement à une mutualisation organisée, ce partage ne repose pas nécessairement sur un mécanisme permanent, des règles communes ou un suivi régulier.

Personne ayant recours à l'aide alimentaire

Dans l'enquête, personne utilisant ou ayant utilisé un service offert par un organisme partenaire et déclarant résider à Saint-Léonard. Les expressions « personne aidée », « usager » et « bénéficiaire » renvoient à cette population, mais la formulation « personne ayant recours à l'aide alimentaire » est privilégiée dans le rapport. Les 120 personnes interrogées ne représentent pas l'ensemble de la population léonardoise en situation d'insécurité alimentaire.

Plateforme commune ou outil partagé de coordination

Outil éventuel destiné à faciliter la communication et la circulation d'informations opérationnelles sur les services, les stocks, les surplus, les besoins ou les ressources disponibles. L'intérêt déclaré envers une plateforme ne signifie pas l'acceptation de toutes ses fonctionnalités ni la création d'une base centralisée de renseignements sur les personnes aidées.

Référencement

Démarche volontaire consistant à informer une personne de l'existence d'un autre service ou à faciliter sa mise en relation avec une ressource correspondant à ses besoins, notamment en emploi, en logement, en santé ou en soutien social. Il ne suppose ni transfert automatique de renseignements personnels ni garantie d'accès au service concerné.

Renseignement personnel

Information concernant une personne et permettant de l'identifier directement ou indirectement. Dans le rapport, les renseignements personnels sont distingués des données agrégées et des informations opérationnelles. Leur partage éventuel devrait répondre à une finalité précise et être encadré par des règles appropriées d'accès, de sécurité, de confidentialité et de consentement.

Sécurité alimentaire

Situation dans laquelle les personnes disposent durablement d'un accès physique, social et économique à une alimentation suffisante, saine, nutritive et adaptée à leurs besoins et à leurs préférences. Elle comprend les dimensions de disponibilité, d'accès, d'utilisation, de stabilité, d'agencéité et de durabilité.

Tableau de bord territorial partagé

Outil de connaissance, de suivi et de pilotage reposant sur un nombre limité d'indicateurs harmonisés et principalement agrégés. Il vise à suivre l'évolution de la demande, des capacités, des besoins et de certaines pratiques de mutualisation. Il se distingue d'un outil de coordination opérationnelle et d'une base de dossiers individuels.

Faits saillants

La présente étude repose sur une enquête menée auprès de 120 personnes résidant à Saint-Léonard et ayant recours à des services d'aide alimentaire, ainsi que sur les réponses de six des sept organismes de distribution alimentaire identifiés sur le territoire. L'échantillon des personnes étant non probabiliste, les résultats décrivent les participants à l'étude et permettent de dégager des tendances utiles à l'action locale. Ils ne mesurent pas la prévalence de l'insécurité alimentaire dans l'ensemble de l'arrondissement.

Les besoins alimentaires concernent un nombre important de familles avec enfants.

Les familles biparentales et monoparentales représentent ensemble 62,5 % des ménages interrogés. Les 120 personnes répondantes ont déclaré un total de 340 personnes dans leur ménage, dont 171 enfants et adolescents.

La fragilité économique constitue le principal facteur associé aux difficultés alimentaires.

Près de la moitié des personnes interrogées, soit 48,3 %, déclarent un revenu annuel du ménage inférieur à 20 000 $. Les revenus insuffisants sont mentionnés par 63,3 % des participants comme un facteur limitant leur autonomie alimentaire, devant le coût élevé du logement, cité par 39,2 %, et les difficultés d'emploi, mentionnées par 35 %.

Le recours à l'aide alimentaire est souvent régulier et parfois prolongé.

Près des deux tiers des personnes répondantes, soit 63,3 %, déclarent recevoir une aide alimentaire chaque semaine, tandis que 35,8 % y ont recours depuis au moins un an. L'aide alimentaire constitue ainsi, pour une partie des ménages rencontrés, un soutien inscrit dans la durée plutôt qu'une réponse exclusivement ponctuelle.

Des difficultés alimentaires persistent malgré l'aide reçue.

Au cours des douze mois précédant l'enquête, 76,7 % des personnes interrogées déclarent avoir manqué de nourriture au moins une fois faute de moyens financiers. Sept personnes sur dix indiquent également avoir réduit la taille de leurs repas ou sauté un repas pour cette raison. Ces résultats montrent que l'accès aux services ne suffit pas toujours à couvrir l'ensemble des besoins alimentaires du ménage.

L'adéquation de l'aide dépend autant de sa composition que de la quantité distribuée.

Les protéines sont recherchées par 76,7 % des personnes interrogées et les fruits et légumes frais par 75,8 %. La quantité des aliments est mentionnée comme une amélioration souhaitée par 42,5 % des personnes interrogées, tandis que 40 % citent la qualité, la fraîcheur ou la conservation des produits. Les besoins comprennent également des produits adaptés aux pratiques ou restrictions alimentaires, notamment les produits halal, mentionnés par 47,5 % des participants.

L'expérience des services est globalement positive, sans que tous les besoins soient pour autant comblés.

Près des deux tiers des personnes interrogées, soit 64,2 %, se déclarent satisfaits ou tout à fait satisfaits de l'aide reçue, et 85,8 % indiquent se sentir accueillis avec respect. Les attentes portent principalement sur les aliments distribués et sur certains aspects pratiques des services plutôt que sur la qualité générale de l'accueil.

Les besoins exprimés dépassent le domaine alimentaire.

L'aide à l'emploi est souhaitée par 48,3 % des personnes interrogées, les services de santé par 32,5 % et la reconnaissance des diplômes par 19,2 %. Au total, 43,3 % souhaitent être orientés vers d'autres ressources et 13,3 % répondent « peut-être ». Quatre organismes sur six rapportent également recevoir des demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire. L'aide alimentaire constitue donc un point de contact à partir duquel un référencement volontaire vers des ressources en emploi, en logement, en santé, en finances ou en soutien familial pourrait être facilité.

Le réseau local est soumis à une pression importante.

Les six organismes répondants déclarent avoir observé une augmentation de la demande au cours des douze derniers mois. Cinq sur six indiquent avoir été incapables de satisfaire certaines demandes au cours des trois mois précédant l'enquête. Les quatre organismes ayant fourni une donnée chiffrée comptaient ensemble au moins 159 personnes sur leurs listes d'attente. Aucun organisme ne considère sa capacité actuelle comme suffisante pour répondre adéquatement à la demande.

Les limites du réseau ne relèvent pas seulement de la coordination.

Le financement insuffisant et le manque de denrées sont chacun mentionnés par cinq organismes sur six. Quatre organismes signalent un manque d'espace de stockage et quatre expriment un besoin d'accès à davantage d'équipements. Une meilleure organisation peut faciliter l'utilisation de certaines ressources existantes, mais elle ne peut remplacer les denrées, les infrastructures, les ressources humaines et le financement supplémentaires dont le réseau a besoin.

Saint-Léonard dispose d'un écosystème alimentaire diversifié et d'expériences de collaboration.

Aux paniers alimentaires offerts par les six organismes répondants s'ajoutent notamment la livraison à domicile, les bons d'achat, les repas préparés, les cuisines collectives, les paniers solidaires, la récupération alimentaire et l'agriculture urbaine. Les six organismes ont déjà partagé des ressources avec d'autres organisations, principalement des denrées, dans cinq cas, et des bénévoles ou du personnel, dans quatre cas. Ces échanges demeurent toutefois ponctuels : le territoire dispose d'une pratique d'entraide, mais pas encore d'un mécanisme permanent de mutualisation.

Le potentiel de mutualisation est réel, mais l'adhésion demeure conditionnelle.

Quatre organismes sur six se déclarent favorables à une plateforme commune de coordination, tandis qu'un organisme y est défavorable et qu'un autre demeure sans opinion. Les outils de gestion des données sont hétérogènes et, parmi les cinq organismes ayant répondu sur le partage sécurisé des données, quatre estiment que les conditions restent à discuter. Les résultats appuient donc davantage la coordination d'informations opérationnelles et agrégées qu'une centralisation immédiate des renseignements personnels.

En somme, la mutualisation peut contribuer à mieux articuler les ressources existantes, à faciliter la circulation de l'information et des surplus, à structurer le référencement et à renforcer la capacité collective du réseau. Elle ne constitue toutefois ni une réponse aux causes économiques de l'insécurité alimentaire ni un substitut au financement des organismes. Les résultats conduisent à privilégier une démarche ciblée, volontaire et progressive : commencer par l'information et la communication, expérimenter le partage de certaines ressources, en évaluer les effets, puis élargir les mécanismes uniquement lorsque leur valeur ajoutée est démontrée.

Résumé exécutif

Contexte et objectif de l'étude

L'aide alimentaire à Saint-Léonard s'inscrit dans un contexte de croissance des besoins et de pression accrue sur les organismes communautaires. La hausse du coût de la vie, l'insuffisance des revenus de certains ménages, les difficultés d'emploi et le poids du logement réduisent la marge de manœuvre disponible pour l'alimentation. Parallèlement, les organismes doivent répondre à une demande plus importante et à des besoins diversifiés avec des ressources financières, matérielles et humaines limitées. C'est dans ce contexte qu'a émergé, au sein d'Alimenter Saint-Léonard, une réflexion sur la mutualisation des ressources comme avenue possible pour renforcer la capacité collective de réponse.

L'étude avait pour objectif de documenter les besoins des personnes ayant recours à l'aide alimentaire et les capacités du réseau communautaire de Saint-Léonard afin d'identifier les conditions favorables à une démarche de mutualisation des ressources alimentaires. La mutualisation n'a pas été considérée comme une solution prédéterminée. L'analyse visait plutôt à déterminer dans quels domaines une action commune pourrait apporter une valeur ajoutée, quelles ressources pourraient être concernées et quelles conditions seraient nécessaires pour préserver l'autonomie des organismes et assurer la durabilité de la démarche.

Démarche méthodologique

L'étude repose sur un devis mixte, exploratoire et à dominante descriptive. Deux populations complémentaires ont été consultées. Une enquête a d'abord été menée auprès de 120 personnes résidant à Saint-Léonard et ayant recours aux services d'aide alimentaire. Un second questionnaire a été adressé aux organismes de distribution alimentaire : six des sept organismes identifiés sur le territoire y ont répondu, soit un taux de participation de 85,7 %. Les données quantitatives et les réponses ouvertes ont été complétées par des sources documentaires et par les échanges avec les partenaires du Comité de sécurité alimentaire. Leur mise en relation a permis d'examiner les convergences, les complémentarités et les écarts entre les besoins exprimés et les capacités disponibles.

Les résultats doivent néanmoins être interprétés dans les limites de cette démarche. L'échantillon des personnes a été constitué dans les lieux de distribution selon une méthode non probabiliste et ne représente donc pas l'ensemble des personnes en situation d'insécurité alimentaire à Saint-Léonard. Les données organisationnelles reposent pour leur part sur les déclarations de six organismes et certaines informations sont des estimations. L'étude permet ainsi d'identifier des tendances et des enjeux pour l'action locale, mais non de mesurer la prévalence de l'insécurité alimentaire dans l'ensemble de l'arrondissement ou d'établir des relations causales.

Des besoins importants et qui dépassent la seule quantité de nourriture

Le portrait des personnes interrogées fait ressortir une présence importante de ménages avec enfants : les familles biparentales et monoparentales représentent ensemble 62,5 % de l'échantillon. La situation économique constitue un enjeu central. Près de la moitié des ménages déclarent un revenu annuel inférieur à 20 000 $, tandis que les revenus insuffisants sont mentionnés par 63,3 % des personnes interrogées comme un facteur limitant leur capacité à répondre de façon autonome à leurs besoins alimentaires. Le coût du logement et les difficultés d'emploi sont également fréquemment cités. Ces résultats confirment que le recours à l'aide alimentaire s'inscrit généralement dans un ensemble plus large de contraintes économiques et résidentielles.

Le recours aux services est par ailleurs souvent régulier : près des deux tiers des personnes interrogées déclarent recevoir une aide alimentaire chaque semaine, et plus du tiers indiquent y avoir recours depuis au moins un an. Des difficultés persistent malgré cette aide. Une majorité des personnes interrogées rapporte avoir manqué de nourriture faute de moyens financiers au cours des douze derniers mois, tandis que sept personnes sur dix déclarent avoir réduit la taille de leurs repas ou sauté un repas au moins une fois pour cette raison. L'aide alimentaire constitue donc, pour une partie des ménages rencontrés, un soutien qui s'inscrit dans la durée plutôt qu'une réponse exclusivement ponctuelle à une situation d'urgence.

Les besoins exprimés concernent également la qualité et la composition de l'aide. La quantité des aliments est citée comme amélioration souhaitée par 42,5 % des personnes interrogées et la qualité, la fraîcheur ou la conservation par 40 %. Les protéines sont recherchées par 76,7 % des personnes interrogées et les fruits et légumes frais par 75,8 %. Les produits halal sont mentionnés par 47,5 %, auxquels s'ajoutent des demandes de produits sans porc, végétariens, sans gluten ou destinés notamment aux ménages avec de jeunes enfants. Ces résultats montrent que l'adéquation de l'aide alimentaire doit être appréciée à partir de plusieurs dimensions : quantité, qualité, fraîcheur, composition du ménage, préférences et restrictions déclarées.

L'aide alimentaire constitue enfin un point de contact avec des difficultés qui dépassent l'alimentation. Près de la moitié des personnes interrogées souhaitent de l'information ou du soutien en matière d'emploi, près du tiers concernant les services de santé et environ un cinquième pour la reconnaissance des diplômes. 43,3 % souhaitent être orientés vers d'autres services et 13,3 % répondent « peut-être ». Le logement, les finances et le soutien familial figurent notamment parmi les domaines de référencement évoqués. Quatre organismes sur six rapportent eux-mêmes recevoir des demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire. Ces constats plaident pour une meilleure articulation entre l'aide alimentaire et les autres ressources du territoire, sans transformer les banques alimentaires en services spécialisés.

Un réseau actif, mais soumis à une pression importante

Saint-Léonard dispose d'un écosystème alimentaire plus large que les seuls organismes de dépannage. Aux services de distribution s'ajoutent notamment le restaurant populaire La Table Ronde, des paniers et marchés solidaires, un réfrigérateur communautaire, des cuisines collectives ainsi que des initiatives d'agriculture urbaine et de récupération alimentaire. Cette diversité constitue une base importante pour la complémentarité des interventions. Elle ne signifie toutefois pas que ces ressources fonctionnent déjà comme un système intégré.

Du côté des organismes répondants, les paniers alimentaires constituent le service commun aux six organisations. Des formes complémentaires sont également présentes, notamment la livraison à domicile, les bons d'achat, les repas chauds ou surgelés. Plusieurs dimensions de l'offre correspondent donc aux besoins exprimés. Les produits frais sont relativement présents, la forte demande de protéines est reconnue par les organismes et l'expérience des services est globalement positive pour les personnes interrogées. Les principaux enjeux ne concernent donc pas une inadéquation générale de l'offre, mais davantage les volumes disponibles, la régularité de certains produits, leur adaptation à certains besoins et les capacités nécessaires pour les conserver et les distribuer.

La pression sur les capacités demeure toutefois importante. Les six organismes répondants déclarent avoir observé une augmentation de la demande au cours des douze mois précédant l'enquête, quatre la qualifiant de modérée et deux de très forte. Cinq organismes sur six indiquent également avoir été incapables de satisfaire certaines demandes au cours des trois mois précédents. Les quatre organismes ayant fourni des données sur leurs listes d'attente comptaient ensemble au moins 159 personnes en attente au moment de la collecte.

Les contraintes ne relèvent pas uniquement de l'organisation du réseau. Le financement insuffisant et le manque de denrées sont chacun mentionnés par cinq organismes sur six, tandis que quatre sur six signalent un manque d'espace de stockage. Les besoins concernent également les équipements et, pour certains organismes, le personnel et les bénévoles. Ces résultats constituent une limite importante à toute réflexion sur la mutualisation : une meilleure coordination peut améliorer l'utilisation des capacités existantes, mais elle ne peut pas faire disparaître des déficits réels de financement, de denrées, d'espace ou d'équipements.

Un potentiel de mutualisation réel, mais à structurer progressivement



Les organismes ne partent pas de zéro. Des partenariats et des pratiques de partage existent déjà. Cinq organismes sur six déclarent avoir partagé des denrées et quatre avoir partagé du personnel ou des bénévoles. Des véhicules, de l'expertise, des espaces ou des équipements ont également fait l'objet de certains échanges. Ces pratiques demeurent cependant principalement ponctuelles. **Il existe donc déjà de l'entraide et de la collaboration, mais pas encore un système permanent et organisé de mutualisation** permettant de connaître les ressources disponibles, d'en organiser l'accès et d'en assurer collectivement le suivi.

L'intérêt pour un outil commun existe, mais il n'est pas unanime. Quatre organismes sur six se déclarent favorables à une plateforme commune de coordination, un organisme est défavorable et un autre demeure sans opinion. Les pratiques de gestion des données sont par ailleurs hétérogènes : quatre organismes utilisent une base de données interne, un utilise Excel et un autre un cahier papier. Le partage des renseignements personnels demeure lui aussi un domaine à discuter. Ces résultats ne justifient donc pas la création immédiate d'une plateforme centralisant les services, les stocks et les dossiers individuels.

L'analyse conduit plutôt à privilégier une mutualisation progressive, ciblée et volontaire. La première étape devrait concerner l'information et la communication entre organismes. Le partage ou la visibilité de certaines ressources pourrait ensuite être expérimenté, puis évalué avant tout élargissement. Les données agrégées ou opérationnelles devraient être privilégiées chaque fois qu'elles suffisent, tandis que le partage de renseignements personnels ne devrait être envisagé qu'en présence d'une finalité claire, de règles de consentement, d'accès et de sécurité adéquates.

Orientations proposées

À partir de ces constats, sept recommandations stratégiques sont proposées :

1. **Élaborer un formulaire commun minimal et harmoniser certaines données de base,** sans créer automatiquement une base de données commune.

2. **Mettre en place progressivement un outil partagé de coordination des ressources,** en commençant par des fonctions simples de communication et de visibilité des ressources disponibles.

3. **Structurer le référencement vers les services du territoire,** afin de faciliter l'orientation volontaire vers les ressources en emploi, logement, santé, finances ou soutien familial.

4. **Améliorer l'adaptation de l'offre aux préférences, aux restrictions et aux besoins des ménages,** notamment pour les protéines, les produits frais, certains produits adaptés et les besoins des familles.

5. **Mettre en place un tableau de bord territorial partagé, principalement alimenté par des données agrégées, afin de suivre la demande, les capacités, les tensions et les effets de la mutualisation.**

6. **Renforcer les capacités numériques et organisationnelles des organismes,** par le diagnostic des outils, la formation, l'accompagnement et le soutien technique.

7. **Mettre en place un dispositif périodique de suivi des besoins,** combinant indicateurs réguliers, enquêtes auprès des personnes et des organismes et consultations ponctuelles.

Le plan d'action proposé traduit ces recommandations en trois horizons. Les douze premiers mois devraient principalement servir à constituer un groupe de travail volontaire, préciser une gouvernance provisoire, cartographier les ressources, harmoniser quelques données et indicateurs, améliorer le référencement et lancer une ou deux expérimentations simples. Entre 12 et 36 mois, les mécanismes qui auront démontré leur utilité pourraient être consolidés : outil partagé, visibilité des surplus, partage ciblé de certaines ressources, tableau de bord ou expériences d'approvisionnement commun. À partir de 36 mois, l'enjeu serait de pérenniser les mécanismes utiles, stabiliser leur financement et éventuellement envisager des formes plus importantes de partage lorsque les résultats le justifient.

Conclusion

L'étude montre que Saint-Léonard dispose à la fois d'un réseau alimentaire diversifié et de capacités de collaboration sur lesquelles il est possible de construire, mais que ce réseau intervient dans un contexte de pression croissante et de ressources insuffisantes. Les principaux besoins ne concernent pas seulement davantage de nourriture : ils touchent aussi la qualité et l'adaptation de l'offre, la continuité des services, le référencement vers d'autres ressources et une meilleure connaissance collective de l'évolution de la demande.

La mutualisation peut contribuer à renforcer cette capacité collective, mais elle ne constitue ni une réponse aux causes économiques de l'insécurité alimentaire ni un substitut au financement des organismes. Sa pertinence réside surtout dans sa capacité à **mieux organiser certaines interdépendances, faciliter la circulation des ressources et de l'information et renforcer l'action collective sans effacer l'autonomie des organismes.**

Le modèle proposé repose donc moins sur la centralisation que sur une démarche d'apprentissage : **commencer par ce qui est utile, simple et accepté, en évaluer les effets, puis élargir uniquement lorsque la valeur ajoutée est démontrée.** Cette progressivité, combinée à une gouvernance partagée, à des ressources dédiées, à la protection des renseignements personnels et à une évaluation régulière, constitue la principale condition pour qu'une démarche de mutualisation puisse contribuer durablement au renforcement de la réponse alimentaire à Saint-Léonard.

Introduction

L'aide alimentaire à Saint-Léonard s'inscrit dans un contexte où les besoins augmentent, tandis que les organismes communautaires doivent composer avec des ressources et des capacités limitées. Cette situation soulève des enjeux liés à la connaissance des besoins, à l'adaptation des services et à la coordination entre les acteurs du territoire. La présente étude examine ainsi la mutualisation des ressources comme une avenue susceptible de renforcer la capacité collective de réponse.

Contexte général

L'évolution récente de l'insécurité alimentaire permet de situer les enjeux auxquels sont confrontés les organismes d'aide alimentaire de Saint-Léonard. Les tendances observées à l'échelle du Québec et de la région métropolitaine de Montréal montrent une augmentation des difficultés d'accès à une alimentation suffisante dans un contexte marqué par la hausse du coût de la vie et la pression exercée sur le budget des ménages. À Saint-Léonard, ces dynamiques s'inscrivent dans un territoire diversifié où certaines vulnérabilités socioéconomiques et résidentielles peuvent accentuer les besoins en matière d'aide alimentaire.

Montée de l'insécurité alimentaire au Québec

En 2025, selon Statistique Canada, près d'une personne sur quatre vivait dans un ménage en situation d'insécurité alimentaire au Canada. L'insécurité alimentaire constitue un enjeu social grandissant au Québec. Près de 19 % des ménages québécois vivaient une situation d'insécurité alimentaire en 2023, comparativement à 14 % en 2018 (Nanhou & Gravel, 2026, p. 20). Cette progression s'explique principalement par l'augmentation du coût de la vie et les difficultés croissantes de plusieurs ménages à couvrir leurs besoins essentiels. L'insécurité alimentaire est avant tout liée à l'insuffisance des revenus disponibles plutôt qu'à un problème de disponibilité des aliments (Li et al., 2023). L'évolution de l'insécurité alimentaire se traduit par une augmentation du nombre de personnes ayant recours aux services d'aide alimentaire partout au Québec. Depuis 2022, la fréquentation mensuelle des organismes du réseau des Banques alimentaires du Québec a progressé de 49 % pour atteindre, en mars 2025, un million de personnes aidées à travers l'ensemble des services (BAQ, 2025, p. 5). Le nombre de demandes comblées chaque mois a pour sa part franchi le cap des trois millions, soit 37 % de plus qu'en 2022 (BAQ, 2025, p. 5).

Situation dans la région métropolitaine de Montréal

Dans la région métropolitaine de Montréal, la hausse du coût de la vie, notamment des loyers, de l'électricité, du chauffage, du transport et des aliments, exerce une pression croissante sur les budgets des ménages. Lorsque les revenus ne suffisent plus à couvrir ces dépenses essentielles, le budget consacré à l'alimentation est souvent le premier à être compromis, ce qui accroît les risques d'insécurité alimentaire (Fournier, 2022, p. 18). Cette réalité est particulièrement visible dans la région montréalaise, où la prévalence de l'insécurité alimentaire demeure supérieure à celle observée dans l'ensemble du Québec. En 2022, 17,7 %

des personnes de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal vivaient dans un ménage en situation d'insécurité alimentaire, comparativement à 15,7 % à l'échelle provinciale (CMM, 2024).

Saint-Léonard : territoire diversifié confronté à des défis alimentaires croissants

Saint-Léonard se caractérise par une importante diversité ethnoculturelle. En 2021, près de la moitié de la population était née à l'extérieur du Canada et 47 % des résidents appartenaient à un groupe de minorités visibles (CSL, 2024, p. 38). Les principales communautés immigrantes provenaient notamment d'Algérie (22,5%), d'Italie (20,6%) et d'Haïti (11,7%) et du Maroc (10%). Le territoire accueille également des travailleurs temporaires, des étudiants internationaux et des demandeurs d'asile. Cette diversité contribue à la vitalité du quartier et se traduit par des besoins variés en matière d'intégration, de services de proximité et d'accès à une alimentation répondant aux habitudes et préférences culturelles des ménages.

Le territoire présente également certaines fragilités socioéconomiques. En 2021, le taux de chômage atteignait 11 %, soit un niveau supérieur à celui observé dans l'ensemble de la région métropolitaine de Montréal (8,4%), de l'agglomération (10,2%) et de la Ville de Montréal (10,3%). Près de 15% de la population vit sous le seuil de pauvreté. Les ménages doivent aussi composer avec une hausse soutenue du coût du logement. Entre 2001 et 2021, le loyer moyen est passé de 583 $ à 911 $, tandis que 65 % des ménages occupaient un logement locatif. À ces réalités s'ajoute le vieillissement progressif de la population, les personnes âgées de 65 ans et plus représentant plus du cinquième des résidents.

Ces facteurs peuvent exercer une pression importante sur les budgets des ménages et accroître les risques d'insécurité alimentaire. Les dépenses liées au logement, à l'alimentation, au transport et aux autres besoins essentiels limitent parfois la capacité des familles à accéder à une alimentation suffisante, saine et adaptée à leurs besoins. Cette réalité s'inscrit dans un contexte plus large marqué par une augmentation des besoins alimentaires observée dans plusieurs secteurs de la région métropolitaine de Montréal.

Les organismes d'aide alimentaire de Saint-Léonard jouent un rôle central dans le soutien aux populations vulnérables. Cependant, l'augmentation de la demande, la diversité des besoins et les ressources limitées disponibles représentent des défis importants pour le milieu communautaire. Ces enjeux sont d'ailleurs reconnus dans le Plan de quartier 2025-2030, qui fait de la sécurité alimentaire une priorité et vise à favoriser l'accès des ménages à une alimentation diversifiée répondant à leurs besoins nutritifs et culturels. La présence de plusieurs organismes actifs dans ce domaine constitue néanmoins un levier de collaboration.

Émergence du projet de mutualisation des ressources alimentaires

Le projet de mutualisation des ressources alimentaires à Saint-Léonard est né des réflexions menées au sein du comité de dépannage alimentaire d'Alimenter Saint-Léonard. Lors d'une rencontre tenue le 28 août 2024, les organismes participants ont fait état d'une augmentation importante des demandes d'aide alimentaire et d'une pression croissante sur leurs ressources.

Les échanges ont également révélé l'absence de données consolidées permettant de dresser un portrait global des personnes ayant recours aux services alimentaires sur le territoire. Ce constat a mis en évidence la nécessité de mieux documenter les besoins, de renforcer la coordination entre les organismes et d'explorer de nouvelles formes de collaboration.

Dans cette perspective, Alimenter Saint-Léonard a déposé, en novembre 2024, une lettre d'intention dans le cadre de l'appel de *projets en mutualisation des ressources lancé par Centraide du Grand Montréal* (Centraide du Grand Montréal, 2025). La démarche visait notamment à améliorer la connaissance des besoins alimentaires sur le territoire, à soutenir le partage d'information entre les organismes et à développer des outils favorisant une intervention plus concertée. La mutualisation était envisagée comme un moyen de renforcer la capacité collective du milieu à répondre à l'insécurité alimentaire tout en optimisant l'utilisation des ressources disponibles.

Cette initiative a rapidement mobilisé plusieurs organismes œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire ainsi que différents partenaires du territoire. Au-delà de la mise en place éventuelle d'outils communs, la démarche a permis de créer un espace de collaboration favorisant le partage de connaissances, l'harmonisation de certaines pratiques et le développement d'une compréhension commune des enjeux alimentaires à Saint-Léonard.

Enjeux et problématique de recherche

L'augmentation de l'insécurité alimentaire observée au Québec et dans la région métropolitaine de Montréal se traduit par une croissance soutenue des demandes adressées aux organismes communautaires. À Saint-Léonard, les acteurs du milieu constatent également une hausse du nombre de personnes sollicitant une aide alimentaire ainsi qu'une diversification des profils des ménages concernés. Cette évolution exerce une pression croissante sur les organismes, appelés à répondre à des besoins plus nombreux et plus complexes dans un contexte marqué par la hausse du coût de la vie et des dépenses essentielles.

Malgré leur rôle central, les organismes d'aide alimentaire disposent de ressources financières, matérielles et humaines limitées. Les capacités d'approvisionnement, les espaces d'entreposage, la disponibilité des bénévoles et les ressources administratives n'évoluent pas nécessairement au même rythme que la demande. À cela s'ajoute une connaissance partielle des besoins à l'échelle du territoire. Les informations relatives aux personnes ayant recours à l'aide alimentaire demeurent dispersées entre les différents organismes, ce qui limite la compréhension globale du phénomène et complique la planification concertée des interventions.

Les acteurs du milieu s'intéressent à la mutualisation des ressources comme une avenue susceptible d'améliorer la connaissance des besoins, de renforcer la coordination entre les organismes et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Les possibilités et les conditions de mise en œuvre d'une telle démarche demeurent cependant peu documentées à l'échelle de Saint-Léonard. La présente étude vise donc à mieux comprendre les besoins alimentaires de la population et les réalités organisationnelles des organismes afin d'évaluer le potentiel d'une démarche de mutualisation sur le territoire.

La question de recherche qui guide cette étude est la suivante :

Dans quelle mesure une meilleure connaissance des besoins alimentaires de la population et des capacités des organismes peut-elle contribuer au développement d'une démarche de mutualisation des ressources alimentaires à Saint-Léonard ?

Objectifs de la recherche

Cette étude vise à mieux comprendre les réalités de l'aide alimentaire à Saint-Léonard dans un contexte marqué par l'augmentation des besoins et les défis rencontrés par les organismes communautaires. Elle cherche à produire des connaissances susceptibles d'éclairer les décisions des partenaires et d'alimenter la réflexion sur les possibilités de mutualisation des ressources à l'échelle du territoire.

Objectif général

L'objectif général de l'étude consiste à documenter les besoins alimentaires de la population et les capacités du réseau communautaire de Saint-Léonard afin d'identifier les conditions favorables à une démarche de mutualisation des ressources alimentaires et au renforcement de la sécurité alimentaire sur le territoire.

Objectifs spécifiques

Afin d'atteindre cet objectif général, l'étude poursuit six (6) objectifs spécifiques portant sur le profil et les besoins des personnes ayant recours à l'aide alimentaire, sur les capacités et les défis des organismes du territoire ainsi que sur les possibilités de collaboration et de mutualisation en matière de sécurité alimentaire.

1. Dresser un portrait des personnes ayant recours aux services d'aide alimentaire à Saint-Léonard, notamment en ce qui concerne leur profil sociodémographique, leur situation économique et leurs besoins alimentaires.
2. Documenter les pratiques, les ressources, les capacités d'intervention et les défis rencontrés par les organismes offrant des services d'aide alimentaire sur le territoire.
3. Mieux comprendre l'évolution de la demande alimentaire et les enjeux auxquels sont confrontés les organismes dans leur réponse aux besoins de la population.
4. Identifier les complémentarités, les besoins communs et les possibilités de collaboration entre les organismes impliqués dans la sécurité alimentaire.
5. Évaluer les conditions favorables à la mise en œuvre d'une démarche de mutualisation des ressources alimentaires à Saint-Léonard.
6. Formuler des recommandations susceptibles d'orienter les décisions des partenaires et de soutenir le développement d'actions concertées en matière de sécurité alimentaire.

Structure de l'étude

L'étude est structurée en sept (7) chapitres qui permettent de situer le contexte de l'étude, de présenter la démarche méthodologique retenue, d'analyser les données recueillies et de formuler des recommandations pour le territoire.

Le premier chapitre présente le cadre théorique et conceptuel de l'étude. Il précise d'abord les notions de sécurité et d'insécurité alimentaires ainsi que le rôle des organismes communautaires dans la réponse aux besoins de la population. Il mobilise ensuite trois perspectives théoriques complémentaires, soit la théorie de la dépendance aux ressources, la gouvernance collaborative et l'action collective, afin d'éclairer les enjeux liés à la mutualisation des ressources alimentaires.

Le deuxième chapitre décrit la méthodologie de recherche. Il présente l'approche retenue, les outils de collecte de données, les populations visées ainsi que les méthodes d'analyse utilisées pour documenter les besoins de la population et les réalités organisationnelles des organismes du territoire.

Le troisième chapitre dresse un portrait territorial de Saint-Léonard. Il met en lumière les principales caractéristiques démographiques, socioéconomiques et résidentielles du quartier, de même que les enjeux susceptibles d'influencer la sécurité alimentaire de la population.

Les quatrième et cinquième chapitres présentent les résultats de l'étude. Le chapitre quatre est consacré au portrait des personnes ayant recours à l'aide alimentaire, tandis que le chapitre cinq analyse les pratiques, les ressources, les capacités d'intervention et les défis des organismes œuvrant dans le domaine de la sécurité alimentaire.

Le sixième chapitre constitue le cœur analytique du rapport. Il met en relation les besoins de la population, les capacités du réseau communautaire et les possibilités de collaboration entre les organismes. Cette analyse permet d'évaluer le potentiel de mutualisation des ressources alimentaires à la lumière des données recueillies et du cadre théorique mobilisé.

Le septième chapitre propose des orientations stratégiques, des recommandations et un plan d'action visant à soutenir le développement d'une démarche de mutualisation adaptée aux réalités du territoire. Enfin, la conclusion revient sur les principaux enseignements de l'étude, les conditions favorables à la réussite d'une telle démarche et les perspectives qui en découlent pour la sécurité alimentaire à Saint-Léonard.

1

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE 1

Cadre théorique et conceptuel

1.1. Comprendre l'insécurité alimentaire : concepts, déterminants et conséquences

1.1.1. De la sécurité alimentaire à l'insécurité alimentaire

Le concept de sécurité alimentaire a connu une évolution importante au cours des cinquante dernières années. Lors de la Conférence mondiale de l'alimentation de 1974, il était principalement associé à la capacité d'assurer un approvisionnement mondial suffisant et stable en produits alimentaires. Cette première conception reposait sur l'idée que la faim résultait surtout d'une insuffisance de l'offre ou de l'instabilité des prix. Les travaux d' Amartya Sen (1981) ont toutefois montré que des populations pouvaient souffrir de la faim alors même que les aliments étaient disponibles. La capacité de se nourrir dépend aussi du revenu, de l'emploi, des actifs détenus, des moyens de subsistance et du fonctionnement des marchés. Cette contribution a favorisé le passage d'une approche centrée sur l'approvisionnement à une lecture accordant une place déterminante à l'accès aux aliments (FAO, 1983; HLPE, 2020; Nations Unies, 1974; Sen, 1981).

La définition adoptée lors du Sommet mondial de l'alimentation de 1996 a élargi le concept en intégrant plus explicitement la qualité nutritionnelle et les préférences alimentaires. L'ajout de la dimension sociale de l'accès par la FAO en 2001 a conduit à la formulation aujourd'hui la plus couramment utilisée (FAO, 2001). La sécurité alimentaire existe lorsque toutes les personnes disposent, en tout temps, d'un accès physique, social et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive, conforme à leurs besoins et à leurs préférences alimentaires, afin de mener une vie active et en bonne santé (FAO, 2001). Cette définition montre que la présence d'aliments dans un territoire ne suffit pas, à elle seule, à garantir la sécurité alimentaire de la population.

Cette conception s'est d'abord organisée autour de quatre dimensions : la disponibilité, l'accès, l'utilisation et la stabilité (HLPE, 2020, p. 7). La **disponibilité** désigne la présence d'aliments en quantité et en qualité suffisantes, qu'ils soient produits localement ou importés. L'accès renvoie aux possibilités physiques, sociales et économiques de se procurer une alimentation adéquate sans compromettre la satisfaction des autres besoins essentiels. L'**utilisation** concerne la qualité nutritionnelle et sanitaire des aliments ainsi que les conditions nécessaires à leur préparation et à leur assimilation, notamment l'accès à l'eau potable, à des installations sanitaires et aux soins de santé. La **stabilité** correspond à la capacité de maintenir ces conditions dans le temps, y compris en période de crise économique, sanitaire ou climatique et lors de perturbations saisonnières.

Le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition propose d'ajouter à ces quatre dimensions l'**agencéité** et la **durabilité** (HLPE, 2020, p. 7). L'agencéité désigne la capacité des personnes et des groupes à choisir les aliments qu'ils consomment ou produisent, à influer sur les modalités de leur production et de leur distribution, puis à participer aux décisions qui façonnent les systèmes alimentaires. Elle introduit ainsi les enjeux d'autonomie, de participation et de pouvoir d'action. Alimentaireté renvoie à la capacité des systèmes alimentaires de répondre aux besoins actuels sans compromettre les bases économiques, sociales et environnementales nécessaires à la sécurité alimentaire des générations futures. Elle se distingue de la stabilité, qui porte principalement sur la résistance aux perturbations de court terme (HLPE, 2020, p. 7-10).

FIGURE 1

Six dimensions de la sécurité alimentaire



Source : *HLPE (2020, p. 10)*

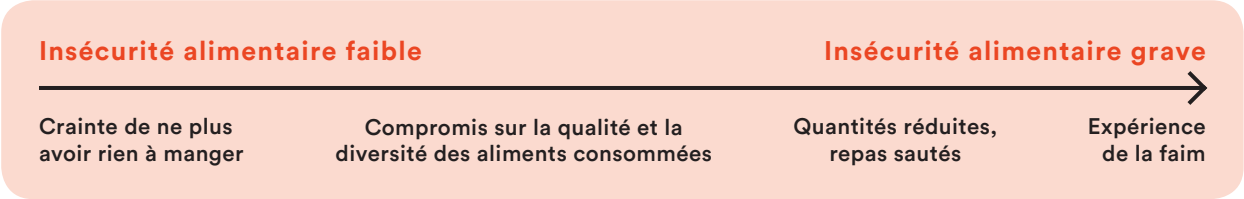
Les six dimensions de la sécurité alimentaire forment un ensemble interdépendant (Figure 1). Les aliments peuvent être disponibles sans être financièrement ou physiquement accessibles. Ils peuvent aussi être accessibles sans être suffisamment nutritifs, culturellement acceptables ou produits dans des conditions viables à long terme. Le HLPE (2020, p. 9-10) privilégie donc le terme **dimensions** plutôt que celui de piliers, car ces composantes ne sont pas indépendantes les unes des autres et leur importance peut varier selon les contextes. La sécurité alimentaire doit ainsi être comprise comme une condition globale, liée au droit à une alimentation adéquate, plutôt que comme la simple disponibilité de nourriture ou l'absence de faim.

L'insécurité alimentaire survient lorsque les conditions nécessaires à la sécurité alimentaire ne sont pas réunies ou ne peuvent être maintenues. Dans le contexte canadien, la notion d'**insécurité alimentaire des ménages** reçoit toutefois une définition plus précise. Elle désigne un accès inadéquat, insuffisant ou incertain à la nourriture en raison de contraintes financières. Elle peut se manifester d'abord par la crainte de manquer d'aliments ou par une réduction de leur variété, puis s'aggraver jusqu'à compromettre leur qualité, leur quantité

et la régularité des repas (Li et al., 2023; Nanhou & Gravel, 2026). Cette définition est particulièrement adaptée à la présente étude : les aliments peuvent être disponibles à Saint-Léonard, alors que certains ménages ne disposent pas des ressources nécessaires pour se les procurer de façon régulière, adéquate et socialement acceptable.

L'insécurité alimentaire ne constitue pas un état uniforme. Elle s'inscrit plutôt sur un continuum allant de la crainte de manquer de nourriture et des compromis sur la qualité des aliments jusqu'à la réduction des quantités consommées et à l'expérience de la faim, dans ses formes les plus graves (Figure 2).

FIGURE 2 **Continuum de gravité de l'insécurité alimentaire**



Source : *FAO (2024, p. 3)*

Cette gradation permet de comprendre que les difficultés alimentaires peuvent être présentes avant même qu'une réduction manifeste des quantités consommées soit observée. Elles découlent principalement des contraintes économiques qui limitent la capacité des ménages à maintenir une alimentation adéquate.

1.1.2. Insécurité alimentaire comme problème de revenu et d'inégalités

Dans un contexte où les aliments sont généralement disponibles, l'insécurité alimentaire des ménages découle principalement d'une capacité financière insuffisante pour s'en procurer de façon régulière. La littérature canadienne la considère comme une forme de privation matérielle associée au niveau de revenu, à sa stabilité, aux actifs détenus ainsi qu'à la capacité d'absorber une dépense imprévue. Elle ne peut donc être réduite à un manque de connaissances nutritionnelles ou à une mauvaise gestion du budget familial (Li et al., 2023; Nanhou & Gravel, 2026).

Le revenu doit toutefois être apprécié en fonction des dépenses auxquelles le ménage doit faire face. Le logement, l'énergie, le transport, les médicaments et les autres besoins essentiels absorbent une part souvent difficilement compressible du budget. L'alimentation devient alors l'une des rares dépenses pouvant être ajustées rapidement. Les ménages peuvent réduire la variété ou la qualité des produits achetés, limiter les portions ou reporter certains repas afin de préserver leur logement et de respecter leurs autres obligations financières (Fournier, 2022). Les conditions de logement occupent ainsi une place importante dans l'exposition à l'insécurité alimentaire. Les locataires sont généralement plus vulnérables que les propriétaires, en particulier lorsqu'une forte proportion du revenu est consacrée au loyer et aux charges résidentielles. Cette vulnérabilité tient aussi au fait

qu'ils disposent souvent de moins d'actifs et de réserves financières pour faire face à une hausse des dépenses ou à une diminution temporaire du revenu (Li et al., 2023; Nanhou & Gravel, 2026).

L'emploi ne constitue pas non plus une protection automatique. Un salaire faible, un horaire variable, un emploi temporaire ou une diminution des heures travaillées peuvent maintenir un ménage dans une grande fragilité économique. La progression de l'insécurité alimentaire parmi certains ménages situés au centre de la distribution des revenus montre également que le phénomène ne touche plus uniquement les populations les plus pauvres, même si le risque demeure fortement concentré parmi les ménages à faible revenu (Boucher, 2024).

L'insécurité alimentaire traduit donc un déséquilibre entre les ressources dont dispose un ménage et le coût réel de ses besoins essentiels. Elle prend racine dans les inégalités de revenu, de patrimoine, d'accès au logement et de protection contre les risques économiques. Les analyses québécoises indiquent d'ailleurs que les facteurs socioéconomiques, suivis des conditions de logement, sont davantage associés à l'insécurité alimentaire que les seules caractéristiques démographiques des ménages (Nanhou & Gravel, 2026).

1.1.3. Principaux déterminants de l'insécurité alimentaire

L'insécurité alimentaire résulte rarement d'un facteur isolé. Elle apparaît plutôt lorsque plusieurs fragilités économiques, résidentielles ou familiales se combinent et réduisent la capacité d'un ménage à absorber une hausse des dépenses ou une baisse de revenu. Le **revenu disponible** constitue ainsi le déterminant le plus directement associé au risque d'insécurité alimentaire. Plus les ressources d'un ménage sont faibles, plus sa marge de manœuvre se réduit une fois les dépenses essentielles acquittées. La source du revenu joue également un rôle. Les ménages dépendant de prestations d'aide sociale ou de revenus irréguliers présentent généralement une vulnérabilité plus élevée que ceux qui disposent de revenus stables et suffisants (Li et al., 2023; Nanhou & Gravel, 2026).

La **situation d'emploi** doit être appréciée au-delà de la seule opposition entre personnes en emploi et sans emploi. Un travail à faible salaire, temporaire, saisonnier ou assorti d'un nombre variable d'heures peut ne pas procurer une protection suffisante. À l'inverse, une perte d'emploi ou une réduction soudaine du temps de travail peut rapidement fragiliser un ménage qui ne dispose ni d'épargne ni d'autres actifs financiers (Li et al., 2023).

Les **conditions de logement** interviennent aussi dans ce processus. Les ménages locataires sont plus souvent exposés à l'insécurité alimentaire, notamment lorsque le loyer et les charges résidentielles absorbent une part importante de leur revenu. Le logement représente une dépense difficile à réduire à court terme. Les ajustements se reportent alors sur l'alimentation, dont la qualité, la diversité ou la quantité peuvent être diminuées pour préserver les autres obligations du ménage (Fournier, 2022; Nanhou & Gravel, 2026).

La **composition familiale** modifie également le rapport entre les ressources disponibles et les besoins à couvrir. Les familles monoparentales, les personnes vivant seules ainsi que certains ménages comptant plusieurs enfants présentent des risques plus élevés. Ces ménages doivent souvent composer avec un seul revenu, des coûts fixes peu partageables ou des dépenses plus importantes liées au logement, au transport et à la garde des enfants (Li et al., 2023; Nanhou & Gravel, 2026).

Le **statut migratoire** ne constitue pas, en lui-même, une cause d'insécurité alimentaire. Les vulnérabilités observées chez certains ménages immigrants ou résidents non permanents renvoient davantage aux conditions d'installation : emploi précaire, faibles revenus, non-reconnaissance des diplômes, barrières linguistiques, coûts du logement ou accès limité à certains programmes de soutien. Les préférences alimentaires et les pratiques culturelles peuvent aussi influencer la pertinence des services offerts, sans expliquer à elles seules l'insécurité alimentaire (Nanhou & Gravel, 2026; Onyango et al., 2025).

Enfin, l'**isolement social** peut aggraver les difficultés économiques. L'absence de proches capables d'offrir un soutien financier, alimentaire, matériel ou informationnel réduit les possibilités de faire face à une période de crise. Elle peut aussi retarder le recours aux services d'aide en raison d'une méconnaissance des ressources disponibles, de la honte ou de la crainte d'être jugé. Les trajectoires des personnes qui sollicitent une aide alimentaire pour la première fois montrent que la demande intervient souvent après l'épuisement des solutions personnelles et familiales (Potvin et al., 2024).

Ces déterminants n'agissent donc pas séparément. Leur combinaison permet de comprendre pourquoi des ménages disposant de revenus comparables peuvent connaître des expériences différentes. L'analyse de l'insécurité alimentaire exige ainsi de considérer à la fois les ressources économiques, les dépenses incompressibles, la stabilité de l'emploi, la composition du ménage, les conditions d'installation et les réseaux de soutien.

1.1.4. Conséquences sociales et sanitaires de l'insécurité alimentaire

L'insécurité alimentaire ne se limite pas à une diminution de la quantité ou de la qualité des aliments consommés. Elle est associée à une dégradation plus générale de la santé physique, de la santé mentale et du bien-être social. Ces effets tendent à s'accentuer avec la durée et la gravité des difficultés alimentaires. Les relations observées peuvent toutefois être réciproques : un mauvais état de santé peut réduire la capacité de travailler, accroître les dépenses du ménage et renforcer sa vulnérabilité économique.

Sur le plan physique, les adultes vivant dans un ménage en situation d'insécurité alimentaire présentent plus fréquemment des problèmes de santé chroniques. Le manque de ressources peut également compliquer la gestion de ces problèmes, notamment lorsqu'un ménage doit arbitrer entre l'achat de nourriture, de médicaments ou d'autres biens essentiels. Les

travaux canadiens montrent ainsi une association entre l'insécurité alimentaire et le non-respect de prescriptions pour des raisons financières, tandis que le cumul de maladies chroniques accroît la vulnérabilité aux formes les plus graves d'insécurité alimentaire (Men et al., 2019; Tarasuk et al., 2013).

Les effets sur la santé mentale sont également bien documentés. L'incertitude entourant l'accès à la nourriture, les arbitrages budgétaires répétés et la crainte de ne pas pouvoir répondre aux besoins du ménage peuvent alimenter le stress et le sentiment de perte de contrôle. Les études canadiennes relèvent une association entre l'insécurité alimentaire, la détresse psychologique, la dépression et les troubles anxieux. Elles montrent aussi que le recours aux services de santé mentale augmente avec la gravité de l'insécurité alimentaire (Martin et al., 2016; Tarasuk et al., 2018).

Les enfants et les adolescents peuvent eux aussi subir les effets de ces difficultés, même lorsque les adultes réduisent d'abord leur propre consommation pour tenter de les protéger. Une exposition persistante à l'insécurité alimentaire est associée à des problèmes de santé mentale et à un fonctionnement psychosocial plus difficile pendant l'enfance ou l'adolescence. Ces effets ne tiennent pas seulement au contenu de l'alimentation. Ils s'inscrivent aussi dans un environnement familial marqué par l'instabilité financière et le stress entourant la satisfaction des besoins essentiels (Men et al., 2021; Paquin et al., 2021).

Les conséquences sont aussi sociales. Les contraintes financières peuvent limiter la participation à certaines activités familiales, scolaires ou communautaires. La honte, la crainte du jugement et la difficulté à reconnaître ses propres besoins peuvent également retarder la demande d'aide. L'étude consacrée aux personnes sollicitant une aide alimentaire pour une première fois montre que cette démarche survient souvent après l'épuisement de plusieurs ressources personnelles, familiales ou financières (Potvin et al., 2024).

À l'échelle collective, l'insécurité alimentaire est associée à une utilisation plus importante des services de santé et à des dépenses de soins plus élevées, particulièrement lorsqu'elle atteint un niveau grave (Tarasuk et al., 2015 ; Men et al., 2020). Les personnes concernées peuvent également avoir besoin d'un accompagnement qui dépasse la distribution de denrées et touche le logement, le revenu, la santé, l'emploi ou le soutien psychosocial. Cette diversité de besoins accroît les attentes envers les organismes communautaires et appelle une meilleure articulation des services.

L'ensemble de ces constats confirme que l'insécurité alimentaire constitue à la fois un enjeu de santé publique et un facteur d'exclusion sociale. L'aide alimentaire demeure essentielle pour répondre aux besoins immédiats, mais elle ne peut, à elle seule, agir sur l'ensemble des conditions économiques, résidentielles et sanitaires à l'origine des difficultés vécues.

1.2. Organismes d'aide alimentaire comme réponse communautaire

Les organismes communautaires occupent une place centrale dans la réponse aux difficultés alimentaires. Ils fournissent des denrées ou des repas, mais proposent aussi des activités visant à renforcer les capacités individuelles et collectives, à briser l'isolement ou à améliorer l'accès local aux aliments. Leur intervention permet de répondre à des besoins immédiats et constitue souvent une porte d'entrée vers d'autres formes de soutien. Elle ne remplace toutefois pas les politiques de revenu, de logement ou de protection sociale nécessaires pour agir sur les causes de l'insécurité alimentaire (Fournier, 2022; Potvin et al., 2024).

1.2.1. Formes d'intervention

Les banques alimentaires occupent principalement une fonction d'approvisionnement et de redistribution. Au Québec, les organismes régionaux, souvent appelés « Moisson », récupèrent, achètent, trient et entreposent des denrées avant de les acheminer vers des organismes communautaires locaux. Ce sont généralement ces derniers qui offrent les services directement à la population. Cette distinction permet de différencier la fonction logistique des banques alimentaires du travail de proximité réalisé auprès des personnes et des familles (BAQ, 2025; Fournier, 2022).

Le dépannage alimentaire constitue l'une des formes les plus répandues d'aide directe. Il repose sur la remise ponctuelle ou régulière de paniers comprenant des aliments périssables et non périssables. Certains organismes offrent également une aide d'urgence en dehors des périodes habituelles de distribution. Ce service vise d'abord à atténuer un manque immédiat de nourriture, sans pouvoir assurer à lui seul une sortie durable de l'insécurité alimentaire.

Les repas communautaires, les services de collations et les popotes roulantes répondent à des besoins différents. Ils donnent accès à des aliments déjà préparés aux personnes qui disposent de peu de ressources, qui vivent seules ou qui éprouvent des difficultés à cuisiner. Les repas pris en groupe peuvent aussi créer des occasions de rencontre et réduire l'isolement social. Les popotes roulantes ajoutent une dimension de proximité en rejoignant les personnes ayant une mobilité réduite.

Les cuisines collectives reposent sur la mise en commun du temps, des ressources et des compétences pour préparer des repas à faible coût. Elles se distinguent du dépannage par la participation active des personnes. Elles peuvent favoriser l'apprentissage, la planification des repas, le partage des connaissances et la création de liens sociaux. Leur contribution ne doit toutefois pas être interprétée comme une solution à l'insuffisance du revenu, puisque la capacité de se procurer des aliments demeure largement tributaire des ressources économiques du ménage (Fournier, 2022).

Les jardins communautaires ou collectifs contribuent à la production locale d'aliments frais tout en favorisant la participation citoyenne. Dans les jardins communautaires, les

parcelles sont généralement cultivées individuellement, tandis que les jardins collectifs reposent sur un travail et une récolte partagés. Leur portée alimentaire peut demeurer limitée ou saisonnière, mais ils peuvent renforcer les liens de proximité, transmettre des connaissances et soutenir certaines formes d'autonomie collective.

Les frigos communautaires permettent pour leur part de mettre gratuitement des aliments à la disposition de la population dans un lieu accessible. Ils reposent souvent sur les dons de commerces, d'organismes ou de citoyens et contribuent à la récupération des surplus alimentaires. Leur fonctionnement souple peut faciliter l'accès à des denrées sans procédure formelle. La quantité et la diversité des aliments disponibles restent cependant variables, ce qui en fait une mesure complémentaire plutôt qu'une source régulière d'approvisionnement.

Dans la pratique, ces formes d'intervention ne sont pas exclusives. Un même organisme peut offrir du dépannage alimentaire, des repas, des cuisines collectives et un accompagnement vers d'autres services. Cette diversité permet d'adapter la réponse aux besoins des personnes, mais elle exige des capacités suffisantes en matière d'approvisionnement, d'entreposage, de transformation, de transport, de personnel et de coordination.

À Saint-Léonard, ces formes d'intervention sont mises en œuvre par plusieurs organismes communautaires selon des modalités, des capacités et des clientèles différentes. Certains offrent principalement du dépannage alimentaire, tandis que d'autres proposent des repas, des activités collectives ou des initiatives de récupération et de redistribution des denrées. Cette diversité contribue à élargir l'offre de services sur le territoire, mais elle soulève également des enjeux de complémentarité, de connaissance mutuelle et de coordination.

1.2.2. Apports des organismes communautaires

Les organismes communautaires jouent un rôle essentiel dans la réponse à l'insécurité alimentaire. Leur présence dans les quartiers leur permet de rejoindre rapidement les personnes en difficulté et d'offrir un soutien adapté à des besoins immédiats. Ils constituent souvent l'un des premiers points de contact pour les ménages qui ne parviennent plus à couvrir l'ensemble de leurs dépenses essentielles. Le principal apport des organismes communautaires repose sur leur proximité avec les populations. Cette proximité facilite l'établissement d'un lien de confiance, particulièrement auprès des personnes qui connaissent mal les services publics, qui hésitent à demander de l'aide ou qui craignent d'être jugées. Elle permet aussi d'offrir un accompagnement plus humain, fondé sur l'écoute et la compréhension des difficultés vécues (Potvin et al., 2024).

Les organismes communautaires se distinguent également par leur capacité à répondre rapidement aux besoins. Grâce à des mécanismes d'intervention souples, ils peuvent distribuer des denrées, fournir des repas ou orienter les personnes vers d'autres ressources sans recourir à des procédures administratives complexes. Cette réactivité est particulièrement importante dans les périodes de rupture de revenu, de hausse imprévue

des dépenses ou de crise familiale.

La connaissance du terrain constitue un autre atout des organismes communautaires. Ils sont en contact régulier avec les résidents, les écoles, les services de santé, les institutions et les autres acteurs communautaires. Ils peuvent ainsi repérer l'évolution des besoins, les obstacles d'accès aux services et l'apparition de nouvelles formes de vulnérabilité. Cette connaissance fine du territoire complète les données statistiques en donnant accès à des réalités souvent moins visibles.

Enfin, la capacité d'adaptation des organismes communautaires leur permet de tenir compte des caractéristiques sociales, culturelles et linguistiques des populations desservies. Les horaires, les modalités de distribution, la composition des paniers, les activités collectives ou les services d'accompagnement peuvent être ajustés aux besoins locaux. Cette souplesse contribue à rendre l'aide plus accessible et plus pertinente, notamment dans les quartiers marqués par une forte diversité de profils et de parcours.

Au-delà de la réponse alimentaire immédiate, les organismes communautaires peuvent également orienter les personnes vers des services liés au logement, au revenu, à l'emploi, à la santé ou au soutien psychosocial. Leur intervention favorise ainsi une prise en charge plus globale des difficultés. Leur contribution demeure toutefois tributaire des ressources humaines, financières et matérielles dont ils disposent, ce qui limite parfois leur capacité à répondre à une demande croissante.

1.2.3. Limites des réponses actuelles

Malgré leur contribution essentielle, les interventions communautaires demeurent principalement palliatives. La distribution de denrées, les repas et les autres formes d'aide permettent de répondre à un besoin immédiat, mais elles n'augmentent pas durablement le revenu des ménages et ne réduisent pas le coût du logement ou des autres dépenses essentielles. Elles atténuent donc les effets de l'insécurité alimentaire sans agir directement sur ses causes structurelles (Fournier, 2022).

La capacité d'intervention des organismes communautaires est aussi limitée par les ressources financières, matérielles et humaines dont ils disposent. L'augmentation de la demande entraîne des besoins supplémentaires en denrées, en espaces d'entreposage, en équipements de réfrigération, en transport et en personnel. Lorsque ces ressources ne progressent pas au même rythme, les organismes peuvent être contraints de réduire la quantité ou la diversité des aliments distribués, de limiter la fréquence des services ou d'établir des critères d'accès plus stricts.

Le fonctionnement de nombreux services repose en grande partie sur des subventions de courte durée, des collectes de fonds et des dons alimentaires. Cette dépendance crée une incertitude quant à la continuité des activités et complique la planification à moyen ou à long terme. La quantité, la qualité et la diversité des produits reçus peuvent également

varier selon les périodes, alors que les besoins des ménages demeurent constants. Les organismes doivent parfois acheter des denrées afin de compléter les dons et d'offrir une aide plus équilibrée.

La croissance de la demande exerce enfin une forte pression sur les équipes salariées et les bénévoles. Ceux-ci doivent assurer l'approvisionnement, le tri, l'entreposage, la préparation et la distribution des aliments, tout en accueillant des personnes confrontées à des difficultés souvent complexes. La charge de travail, l'urgence des demandes et le manque de personnel peuvent entraîner de la fatigue, limiter le temps consacré à l'accompagnement et fragiliser la continuité des services.

Ces limites ne remettent pas en cause l'importance des organismes communautaires. Elles montrent plutôt l'écart entre l'ampleur des besoins et les moyens disponibles pour y répondre. Aucun organisme ne peut, à lui seul, réunir toutes les ressources nécessaires ni couvrir l'ensemble des besoins du territoire. Une meilleure coordination, le partage de certaines ressources et la complémentarité des interventions apparaissent dès lors comme des conditions importantes pour renforcer la capacité collective de réponse.

1.2.4. Collaboration comme nécessité

La diversité des organismes et des formes d'intervention constitue une richesse, mais elle peut aussi entraîner une dispersion des efforts lorsque les services sont peu coordonnés. Dans un contexte de hausse de la demande et de ressources limitées, la collaboration devient nécessaire pour améliorer la continuité des services, réduire les dédoublements et mieux couvrir les besoins du territoire. Elle permet aux organismes de dépasser une logique d'intervention isolée et de renforcer leur capacité collective de réponse.

La coordination des services constitue un premier niveau de collaboration. Elle suppose une meilleure connaissance des activités offertes, des horaires, des critères d'accès et des clientèles rejointes. Cette coordination facilite l'orientation des personnes vers la ressource la plus appropriée et permet de repérer plus rapidement les besoins qui demeurent insuffisamment couverts. Elle peut aussi limiter la concentration des demandes sur quelques organismes, alors que d'autres disposent de capacités ou de services complémentaires.

Le partage d'information contribue également à une meilleure compréhension de l'évolution des besoins. Les données sur la fréquentation, les profils des personnes accompagnées, les stocks disponibles et les difficultés d'approvisionnement peuvent soutenir la planification des services. Ce partage doit toutefois reposer sur des mécanismes simples, des définitions communes et des règles assurant la confidentialité des renseignements personnels. Il ne s'agit pas d'uniformiser les pratiques, mais de disposer d'informations suffisantes pour prendre des décisions concertées.

La collaboration permet aussi de mieux utiliser la complémentarité des ressources. Certains organismes disposent d'espaces d'entreposage, d'équipements, de véhicules, de

personnel spécialisé ou de liens privilégiés avec des fournisseurs. D'autres possèdent une connaissance approfondie de certaines populations ou une forte capacité de mobilisation bénévole. La mise en commun de ces ressources peut réduire certains coûts, éviter des achats en double et améliorer la régularité des services. Elle peut notamment concerner le transport, l'entreposage, les achats, la transformation des aliments, la formation ou la gestion des surplus.

La mutualisation représente une forme plus structurée de cette collaboration. Elle consiste à partager certaines ressources, fonctions ou responsabilités tout en maintenant l'autonomie des organismes. Elle ne suppose donc pas nécessairement une fusion des structures. Sa réussite dépend toutefois de plusieurs conditions : la confiance entre les partenaires, la clarté des règles, une répartition équitable des responsabilités et des bénéfices, ainsi qu'un mécanisme de décision reconnu par tous. **Les travaux sur la gouvernance collaborative montrent que la coopération est plus durable lorsque les acteurs participent réellement aux décisions et reconnaissent leur interdépendance** (Ansell & Gash, 2008; Pfeffer & Salancik, 1978).

La collaboration ne supprime pas le manque de ressources ni les causes économiques de l'insécurité alimentaire. Elle peut néanmoins renforcer l'organisation des services, améliorer l'utilisation des moyens disponibles et accroître la capacité d'adaptation du réseau communautaire. La mutualisation apparaît ainsi comme une piste à examiner pour passer d'initiatives ponctuelles de coopération à une organisation plus concertée des ressources alimentaires.

1.3. Théorie de la dépendance aux ressources

1.3.1. Fondements de la théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance aux ressources a été développée par Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik dans l'ouvrage *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, publié en 1978. Elle part du principe qu'aucune organisation ne possède à l'interne toutes les ressources nécessaires à son fonctionnement et à sa survie. Elle doit donc entretenir des relations avec des acteurs de son environnement pour accéder au financement, aux matières premières, aux équipements, aux compétences, à l'information ou à la légitimité dont elle a besoin (Pfeffer & Salancik, 1978).

Cette dépendance apparaît lorsqu'une ressource est importante pour l'organisation, qu'elle est difficile à remplacer et qu'elle est contrôlée par un nombre limité d'acteurs. Plus une organisation dispose de peu de solutions de remplacement, plus le fournisseur de la ressource peut influencer ses décisions et ses activités. La dépendance entraîne ainsi une relation de pouvoir asymétrique entre celui qui contrôle la ressource et celui qui en a besoin.

L'environnement organisationnel ne constitue toutefois pas une contrainte entièrement extérieure et immuable. Les organisations peuvent adopter différentes stratégies pour limiter l'incertitude et préserver leur autonomie. Elles peuvent diversifier leurs sources d'approvisionnement ou de financement, conclure des ententes de collaboration, former des alliances, développer des relations avec plusieurs partenaires ou chercher à influencer les règles qui déterminent l'accès aux ressources. Ces stratégies visent moins à supprimer toute dépendance qu'à la rendre plus équilibrée et plus prévisible.

La théorie accorde également une place importante à l'interdépendance. Deux organisations peuvent dépendre l'une de l'autre lorsqu'elles possèdent des ressources différentes, mais complémentaires. Cette interdépendance peut favoriser la coopération, à condition que les échanges soient perçus comme équitables et que les partenaires conservent une capacité réelle de décision. À l'inverse, une forte concentration des ressources entre les mains d'un seul acteur peut fragiliser les organisations les moins dotées.

Cette approche est particulièrement pertinente pour l'étude des organismes d'aide alimentaire. Ceux-ci dépendent de bailleurs de fonds, de donateurs, de fournisseurs, de bénévoles, de partenaires institutionnels ainsi que d'infrastructures d'entreposage et de transport. La disponibilité de ces ressources influence directement la quantité, la diversité et la régularité des services offerts. Une dépendance excessive envers une seule source de financement ou d'approvisionnement peut accroître leur vulnérabilité.

Dans cette perspective, la mutualisation peut être comprise comme une stratégie de gestion de la dépendance. Le partage de locaux, d'équipements, de véhicules, de denrées, de compétences ou d'information permet aux organismes de diversifier leur accès aux ressources et de réduire certaines contraintes individuelles. La mutualisation ne fait toutefois pas disparaître les rapports de pouvoir. Elle exige des règles claires afin d'éviter qu'un organisme disposant de ressources plus importantes n'exerce une influence disproportionnée sur les décisions collectives.

1.3.2. Dépendance, rareté et interdépendance entre organisations

La dépendance d'une organisation varie selon l'importance des ressources recherchées, leur disponibilité et le nombre d'acteurs capables de les fournir. Une ressource devient stratégique lorsqu'elle est nécessaire au maintien des activités, difficile à remplacer ou contrôlée par un nombre limité de partenaires. La rareté ne désigne donc pas seulement une quantité insuffisante. Elle renvoie aussi à l'absence de solutions de remplacement et à la concentration du contrôle sur les ressources disponibles (Pfeffer & Salancik, 1978).

Dans ce contexte, l'organisation qui contrôle une ressource essentielle dispose d'une capacité d'influence sur celle qui en dépend. Cette influence peut concerner les priorités, les critères d'accès, les modalités d'utilisation ou la continuité des activités. Le rapport de dépendance devient particulièrement contraignant lorsque l'organisation ne peut ni changer de fournisseur ni mobiliser rapidement une autre ressource. Les relations

interorganisationnelles sont ainsi traversées par des rapports de pouvoir qui découlent de la répartition inégale des moyens.

Les organismes d'aide alimentaire font face à plusieurs formes de rareté. Les denrées disponibles peuvent être insuffisantes, irrégulières ou peu diversifiées. Les espaces d'entreposage, les équipements de réfrigération, les véhicules, le financement, le personnel et les bénévoles sont également limités. La dépendance peut être renforcée lorsque plusieurs organismes sollicitent les mêmes bailleurs de fonds, fournisseurs ou donateurs. Une modification des critères de financement, une diminution des dons ou une hausse de la demande peut alors fragiliser rapidement leurs activités.

La dépendance n'est toutefois pas toujours unilatérale. Les organisations disposent souvent de ressources différentes, mais complémentaires. Un organisme peut posséder un espace d'entreposage, alors qu'un autre dispose d'un véhicule, d'une équipe de bénévoles ou d'une connaissance particulière de certaines populations. Chacun dépend alors, dans une certaine mesure, des capacités détenues par les autres. Cette interdépendance peut favoriser la coopération lorsque les partenaires reconnaissent qu'ils ne peuvent atteindre seuls leurs objectifs.

L'interdépendance ne garantit pas pour autant une relation équilibrée. Les organismes qui contrôlent les ressources les plus rares ou les plus importantes peuvent occuper une position dominante dans les échanges. Les différences de taille, de financement, de capacité administrative ou de visibilité institutionnelle peuvent aussi limiter la participation des structures moins dotées. La coopération nécessite donc des règles permettant de reconnaître la contribution de chaque partenaire et de prévenir une répartition inégale des responsabilités ou des bénéfices.

Dans le domaine de l'aide alimentaire, la mutualisation peut contribuer à mieux répartir les ressources rares et à réduire certaines dépendances individuelles. Le partage d'équipements, de locaux, de moyens de transport, d'information ou de compétences peut élargir les possibilités d'action de chaque organisme. Il peut aussi limiter la duplication des investissements et améliorer l'utilisation des capacités existantes. La mise en commun crée toutefois, elle-même, de nouvelles formes d'interdépendance. Les partenaires deviennent collectivement responsables de la disponibilité, de l'entretien et de l'accès aux ressources partagées.

La théorie de la dépendance aux ressources invite ainsi à considérer la mutualisation non seulement comme un moyen de réaliser des économies, mais comme une réorganisation des relations entre les organismes. Son analyse doit tenir compte des ressources mises en commun, des acteurs qui les contrôlent, des possibilités de remplacement ainsi que des rapports de pouvoir susceptibles d'en découler. La viabilité de la démarche dépend alors de la capacité des partenaires à transformer une dépendance subie en une interdépendance organisée et négociée.

1.3.3. Stratégies de réduction de la dépendance

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, les organisations cherchent à limiter l'incertitude liée à leur environnement et à préserver leur capacité d'action. Elles ne peuvent généralement pas éliminer toute dépendance, puisque leur fonctionnement repose nécessairement sur des échanges avec des bailleurs de fonds, des fournisseurs, des partenaires et des bénéficiaires. Elles peuvent toutefois adopter différentes stratégies pour éviter qu'une ressource essentielle soit contrôlée par un seul acteur ou qu'une relation extérieure compromette leur autonomie (Pfeffer & Salancik, 1978).

La diversification constitue une première stratégie. Elle consiste à multiplier les sources de financement, d'approvisionnement, de recrutement ou d'expertise afin de réduire les effets d'une interruption soudaine. Dans le domaine de l'aide alimentaire, elle peut prendre la forme d'une combinaison de subventions publiques, de contributions philanthropiques, de campagnes de financement, de dons alimentaires et d'ententes avec des commerces ou des producteurs. La diversification n'élimine pas la vulnérabilité, mais elle limite les conséquences d'une diminution provenant d'une source particulière.

Les organisations peuvent aussi développer des réserves et renforcer leurs capacités internes. La constitution de stocks, l'acquisition d'équipements, la formation du personnel ou la consolidation des compétences administratives réduisent le recours immédiat à des ressources extérieures. Cette stratégie exige toutefois des moyens financiers, des locaux et une capacité de planification que les petits organismes ne possèdent pas toujours. Le développement interne ne peut donc répondre à l'ensemble des besoins.

La création d'alliances et de partenariats représente une autre manière de gérer la dépendance. Les ententes interorganisationnelles permettent de sécuriser certains approvisionnements, de partager les risques ou d'accéder à des ressources difficiles à obtenir individuellement. Elles peuvent porter sur les achats, le transport, l'entreposage, la formation, le recrutement de bénévoles ou l'échange d'expertise. La coopération devient alors un moyen d'accroître la prévisibilité des ressources et de renforcer la capacité de négociation des organismes.

Les organisations peuvent également chercher à influencer leur environnement. La participation à des regroupements, à des tables de concertation ou à des démarches de représentation collective permet de défendre leurs besoins auprès des bailleurs de fonds et des décideurs publics. L'accès à l'information sur les programmes, les appels de projets et les transformations des besoins peut aussi améliorer leur capacité d'anticipation. Ces stratégies visent à réduire l'incertitude plutôt qu'à simplement réagir aux décisions prises par d'autres acteurs.

La mutualisation s'inscrit dans cette logique. En partageant certaines ressources, les organismes peuvent réduire leurs coûts, diversifier leurs possibilités d'accès et diminuer leur dépendance envers des fournisseurs ou des équipements qu'ils ne pourraient mobiliser

seuls. Cette stratégie peut aussi renforcer leur pouvoir collectif face aux bailleurs de fonds et aux partenaires institutionnels. Elle crée cependant de nouvelles obligations entre les participants. Une ressource partagée suppose des règles d'accès, une répartition des coûts, des responsabilités d'entretien et des mécanismes de décision.

La réduction de la dépendance ne signifie donc pas l'isolement ou l'autosuffisance. Elle repose plutôt sur la diversification, le développement de capacités internes et l'organisation de relations plus équilibrées avec l'environnement. Dans le cas des organismes d'aide alimentaire, la mutualisation peut contribuer à transformer des dépendances individuelles fragiles en une interdépendance collective mieux encadrée, à condition de préserver l'autonomie de chaque partenaire et d'assurer une répartition équitable des ressources et des responsabilités.

1.3.4. Apport de la théorie de la dépendance aux ressources à l'étude

La théorie de la dépendance aux ressources fournit un cadre pertinent pour comprendre les relations entre les organismes d'aide alimentaire et leur environnement. Elle permet d'examiner la manière dont l'accès au financement, aux denrées, aux équipements, aux locaux, au transport, au personnel et aux bénévoles influence leur capacité d'intervention. Elle aide ainsi à dépasser une lecture strictement interne des difficultés organisationnelles en les reliant aux ressources contrôlées par d'autres acteurs (Pfeffer & Salancik, 1978).

Cette approche permet d'abord de comprendre pourquoi les organismes cherchent à collaborer. Lorsqu'ils ne disposent pas seuls de toutes les ressources nécessaires à leurs activités, ils peuvent se tourner vers d'autres organisations afin de sécuriser un approvisionnement, accéder à un équipement, partager une expertise ou répondre à une demande croissante. La collaboration apparaît alors comme une stratégie d'adaptation à la rareté et à l'incertitude, mais aussi comme un moyen de renforcer la capacité d'action collective.

La théorie permet également d'expliquer la pertinence du partage de ressources. La mise en commun d'un espace d'entreposage, d'un véhicule, d'équipements de réfrigération, de compétences administratives ou d'informations peut réduire certains coûts et améliorer l'utilisation des capacités existantes. Elle peut aussi limiter la dépendance de chaque organisme envers une seule source d'approvisionnement ou de financement. La mutualisation peut ainsi contribuer à transformer des vulnérabilités individuelles en ressources collectives plus accessibles.

Cette perspective aide enfin à analyser les contraintes financières, matérielles et humaines rencontrées par les organismes. Elle invite à identifier les ressources les plus rares, les acteurs qui les contrôlent, les possibilités de remplacement ainsi que les effets de ces dépendances sur l'autonomie organisationnelle. Elle permet aussi d'examiner les écarts entre les organismes, puisque tous ne disposent pas des mêmes capacités de négociation, de stockage, de gestion ou de mobilisation.

Dans la présente étude, cette théorie sert donc à analyser trois dimensions principales : les ressources dont disposent les organismes, les dépendances qui limitent leur action et les stratégies qu'ils mettent en place pour y faire face. Elle permettra aussi d'évaluer dans quelle mesure la mutualisation peut réduire certaines contraintes sans créer de nouvelles formes de domination ou de dépendance entre les partenaires.

1.4. Gouvernance collaborative

1.4.1. Fondements du modèle d'Ansell et Gash

Le modèle de gouvernance collaborative proposé par Chris Ansell et Alison Gash vise à comprendre les conditions dans lesquelles plusieurs acteurs parviennent à élaborer et à mettre en œuvre une réponse commune à un problème collectif. Il s'appuie sur l'analyse de 137 expériences de collaboration menées dans différents secteurs. Les auteurs montrent que la collaboration ne produit pas automatiquement des résultats positifs. Son efficacité dépend du contexte de départ, des règles qui encadrent les échanges, du leadership et de la qualité des relations entre les participants (Ansell & Gash, 2008).

Dans sa définition initiale, la gouvernance collaborative désigne un processus formel dans lequel des acteurs publics associent directement des organisations non étatiques à la prise de décision. Les participants ne sont pas seulement consultés. Ils prennent part aux discussions, à la définition des objectifs et à la recherche d'un accord sur les actions à entreprendre. Le processus repose ainsi sur la délibération, la participation directe et la recherche du consensus.

Le modèle comprend quatre grandes composantes : les conditions de départ, le cadre institutionnel, le leadership facilitateur et le processus collaboratif. Les conditions de départ concernent les relations qui existaient avant le lancement de la collaboration. Elles comprennent les écarts de pouvoir et de ressources, les intérêts des acteurs à participer ainsi que les expériences antérieures de coopération ou de conflit. Des déséquilibres importants peuvent limiter la participation réelle de certains partenaires et réduire la légitimité du processus.

Le cadre institutionnel renvoie aux règles qui organisent la collaboration. Il concerne notamment la participation des acteurs concernés, la transparence du processus, la clarté des rôles et les modalités de décision. Les participants doivent connaître les responsabilités de chacun, les engagements attendus et la manière dont les décisions seront prises. Des règles perçues comme équitables favorisent la confiance et l'adhésion à la démarche.

Le leadership facilitateur vise à créer les conditions nécessaires au dialogue et à la recherche d'un accord. Il ne consiste pas à imposer une orientation, mais à organiser les échanges, à gérer les tensions et à favoriser la participation des acteurs disposant de moins de ressources ou d'influence. Cette fonction peut être assumée par une personne, une

organisation ou une structure de concertation reconnue par les partenaires.

Le processus collaboratif constitue le cœur du modèle. Il repose sur le dialogue direct, la construction de la confiance, l'engagement envers la démarche, l'élaboration d'une compréhension commune et l'obtention de premiers résultats. Ces dimensions sont étroitement liées et évoluent de manière progressive. La réalisation d'actions concrètes, même limitées, peut renforcer la confiance et encourager les partenaires à approfondir leur collaboration.

Le modèle d'Ansell et Gash est pertinent pour analyser la collaboration entre les organismes d'aide alimentaire. Il permet d'examiner les relations existantes, les écarts de capacités, les motivations à collaborer, les règles de participation et les mécanismes de décision. Son utilisation dans la présente étude exige toutefois une adaptation, puisque la mutualisation peut être portée principalement par des organismes communautaires. Le modèle demeure néanmoins utile pour comprendre comment des acteurs autonomes peuvent construire une action commune tout en préservant leur identité et leur capacité de décision.

1.4.2. Conditions de la collaboration

La collaboration ne repose pas uniquement sur la volonté déclarée des partenaires. Elle exige des conditions qui permettent aux acteurs de participer de manière réelle, de reconnaître leur interdépendance et de construire progressivement une action commune. Dans le modèle d'Ansell et Gash, la confiance, le leadership, l'engagement, les règles de fonctionnement et la qualité du dialogue sont étroitement liés (Ansell & Gash, 2008).

La confiance constitue une condition centrale. Elle permet aux partenaires de partager de l'information, d'exprimer leurs difficultés et d'accepter une certaine dépendance envers les autres. Elle ne peut toutefois être présumée au début de la démarche, surtout lorsque les organismes ont peu collaboré ou ont connu des tensions antérieures. Elle se construit progressivement par la transparence, le respect des engagements et la réalisation d'actions concrètes. Des résultats limités, mais visibles, peuvent renforcer la crédibilité du processus et favoriser une coopération plus soutenue.

Le leadership joue un rôle de facilitation. Il consiste à organiser les échanges, à maintenir la mobilisation et à créer un espace dans lequel chaque partenaire peut participer. Le responsable de la démarche doit pouvoir gérer les désaccords, rapprocher les points de vue et soutenir les organismes qui disposent de moins de ressources ou d'influence. Un leadership trop directif risque toutefois de réduire l'appropriation collective du projet. Sa légitimité dépend donc de sa capacité à demeurer équitable et à préserver l'autonomie des participants.

L'engagement des partenaires repose sur la perception que la collaboration est utile et que leur participation peut réellement influencer les décisions. Cet engagement est généralement plus fort lorsque les organismes reconnaissent qu'ils ne peuvent atteindre

seuls certains objectifs. Il suppose aussi du temps, des ressources et une continuité dans la participation. Une démarche collaborative peut difficilement se maintenir lorsque les personnes présentes changent fréquemment ou ne disposent pas d'un mandat clair de leur organisation.

Les règles de décision contribuent à la légitimité du processus. Elles doivent préciser les rôles, les responsabilités, les modalités de participation et la manière dont les désaccords seront traités. Elles doivent également assurer une représentation équilibrée des partenaires. La recherche du consensus est privilégiée dans le modèle d'Ansell et Gash, mais elle ne signifie pas nécessairement l'absence de désaccord. Elle vise plutôt à construire des décisions que les participants considèrent comme acceptables et suffisamment équitables pour y adhérer.

Le dialogue direct constitue enfin le principal moyen de construire une compréhension commune. Les échanges permettent aux organismes de clarifier leurs attentes, de mieux connaître leurs contraintes et d'identifier les intérêts qu'ils partagent. Ils peuvent aussi réduire les perceptions erronées et prévenir certains conflits. Pour être productif, le dialogue doit être régulier, structuré et orienté vers des enjeux précis. Il doit conduire progressivement à des décisions ou à des expérimentations concrètes.

Dans une démarche de mutualisation des ressources alimentaires, ces conditions sont particulièrement importantes. Les organismes doivent accepter de partager certaines informations, de négocier des règles d'accès aux ressources et de coordonner une partie de leurs activités. La réussite de la collaboration dépend alors moins de l'existence d'un intérêt général abstrait que de la capacité des partenaires à établir une confiance suffisante, à se doter de règles équitables et à obtenir des résultats qui démontrent la valeur de l'action collective.

1.4.3. Apport de la gouvernance collaborative à l'étude

Le modèle de gouvernance collaborative permet d'analyser la manière dont les organismes d'aide alimentaire peuvent construire une démarche commune tout en conservant leur autonomie. Il déplace l'attention des seules ressources à partager vers les relations entre les partenaires, les modalités de participation et les mécanismes de décision. La collaboration ne dépend donc pas uniquement de l'existence de besoins communs. Elle repose aussi sur la capacité des acteurs à définir ensemble les objectifs, les responsabilités et les règles de fonctionnement de la démarche (Ansell & Gash, 2008).

Ce cadre aide d'abord à comprendre comment organiser la collaboration. Il permet d'examiner la représentativité des organismes participants, la circulation de l'information, la fréquence des échanges et les modalités de prise de décision. Il conduit également à s'interroger sur la manière dont les désaccords seront traités et sur les moyens permettant aux organismes disposant de moins de ressources de participer réellement au processus. Ces dimensions influencent la légitimité de la démarche et l'adhésion des partenaires.

Le modèle permet ensuite d'identifier les conditions nécessaires à une action commune. L'étude porte ainsi sur les relations antérieures entre les organismes, le niveau de confiance, les motivations à collaborer et la compréhension partagée des besoins du territoire. Elle examine aussi la disponibilité des partenaires, les engagements qu'ils sont prêts à prendre et les premiers résultats susceptibles de renforcer leur mobilisation. Une démarche de mutualisation ne peut en effet se maintenir que si les bénéfices attendus sont compris et jugés équitables par les participants.

La gouvernance collaborative offre également un cadre pour analyser le rôle d'Alimenter Saint-Léonard. En tant qu'organisme porteur du projet et espace local de concertation en sécurité alimentaire, celui-ci peut faciliter la mobilisation des partenaires, organiser le dialogue et soutenir la définition de règles communes. Son rôle ne consiste toutefois pas à décider à la place des organismes. Il doit plutôt favoriser leur participation, rapprocher les points de vue et assurer le suivi des décisions collectives.

Les autres partenaires occupent également une place centrale. Ils apportent leur connaissance des populations, leurs ressources, leur expérience et leurs contraintes propres. Leur participation permet de construire une réponse mieux adaptée aux réalités du territoire. L'étude devra donc examiner non seulement leur présence dans les rencontres, mais aussi leur capacité d'influencer les orientations, de contribuer aux décisions et d'assumer certaines responsabilités dans la mise en œuvre. La gouvernance collaborative permet ainsi à analyser trois dimensions principales : l'organisation du processus, les conditions d'engagement des partenaires et la répartition des rôles entre Alimenter Saint-Léonard et les organismes participants. Elle permettra d'évaluer si la démarche crée les conditions nécessaires à une mutualisation légitime, équitable et durable.

1.5. Action collective et ressources partagées

1.5.1. Fondements des travaux d'Ostrom

Les travaux d'Elinor Ostrom portent sur la capacité des groupes à organiser collectivement la gestion de ressources dont plusieurs acteurs dépendent. Dans *Governing the Commons*, elle remet en question l'idée selon laquelle les ressources communes ne pourraient être gérées efficacement que par la privatisation ou par une autorité publique centralisée. Ses recherches montrent que les usagers peuvent élaborer leurs propres institutions et maintenir une coopération durable lorsque certaines conditions sont réunies (Ostrom, 1990).

Elinor Ostrom s'intéresse principalement aux ressources communes, ou *common-pool resources*. Celles-ci se caractérisent par une difficulté à exclure les utilisateurs et par le fait que leur utilisation par un acteur réduit la quantité ou la capacité disponible pour les autres. Les systèmes d'irrigation, les forêts, les zones de pêche et les pâturages collectifs constituent des exemples classiques. Leur gestion pose un problème d'action collective,

puisque chaque utilisateur peut avoir intérêt à maximiser son avantage immédiat alors que la préservation de la ressource exige une coordination à plus long terme.

L'action collective désigne la capacité de plusieurs acteurs à coordonner leurs comportements afin d'atteindre un objectif qu'ils ne pourraient réaliser individuellement. Elle ne découle pas automatiquement de l'existence d'un intérêt commun. Les participants peuvent hésiter à contribuer s'ils craignent que d'autres profitent de la ressource sans assumer leur part des coûts ou des responsabilités. La coopération dépend donc des règles adoptées, de la confiance entre les membres et de leur capacité à vérifier le respect des engagements.

Les recherches d'Elinor Ostrom accordent une place centrale aux institutions. Celles-ci correspondent aux règles formelles ou informelles qui déterminent les personnes autorisées à utiliser une ressource, les conditions d'accès, les contributions attendues et les mécanismes de contrôle. Des règles élaborées avec la participation des utilisateurs sont généralement mieux adaptées aux réalités locales et davantage reconnues comme légitimes. Les personnes concernées doivent aussi pouvoir les modifier lorsque les besoins ou les conditions d'utilisation évoluent.

Elinor Ostrom identifie plusieurs principes associés à la durabilité des systèmes de gestion collective. Ils comprennent notamment la définition claire des utilisateurs et des ressources, l'adaptation des règles au contexte local, la participation des membres à leur élaboration, le suivi des usages, l'application graduelle de sanctions et l'existence de mécanismes accessibles de règlement des conflits. Dans les systèmes plus complexes, la coordination peut également être organisée à plusieurs niveaux complémentaires (Ostrom, 1990).

Cette approche ne suppose pas que les communautés parviennent toujours à coopérer. L'action collective peut échouer lorsque les règles sont imprécises, que les bénéfices et les responsabilités sont répartis de manière inéquitable ou que certains membres ne respectent pas leurs engagements. Elle peut aussi être fragilisée par des rapports de pouvoir, un manque de confiance ou l'absence de mécanismes permettant de résoudre les désaccords. L'efficacité d'une ressource partagée dépend donc autant de son organisation que de sa disponibilité.

Dans le cadre de la présente étude, les ressources alimentaires, les espaces d'entreposage, les véhicules, les équipements et les compétences partagées ne correspondent pas exactement aux ressources naturelles étudiées par Elinor Ostrom (1990). Ses travaux fournissent néanmoins des repères utiles pour analyser leur gestion collective. Ils permettent de s'interroger sur les règles d'accès, les contributions des partenaires, la répartition des coûts, le suivi de l'utilisation et les mécanismes de décision nécessaires au fonctionnement durable d'une démarche de mutualisation.

1.5.2. Principes de gouvernance des ressources communes

La gestion durable d'une ressource commune repose d'abord sur des règles claires. Les acteurs doivent savoir quelles ressources sont partagées, qui peut y accéder, selon quelles modalités et à quelles fins. Les règles doivent aussi préciser les contributions attendues, les responsabilités de chacun ainsi que les limites d'utilisation. Leur clarté réduit les malentendus et facilite la prévisibilité des comportements (Ostrom, 1990).

La participation des acteurs à l'élaboration des règles constitue un autre principe central. Les personnes ou les organisations directement concernées doivent pouvoir contribuer aux décisions qui encadrent l'accès, l'utilisation et l'entretien de la ressource. Cette participation favorise l'adaptation des règles aux réalités locales et renforce leur légitimité. Elle accroît aussi la probabilité que les partenaires les comprennent, les acceptent et les respectent.

Des mécanismes de suivi sont également nécessaires. Ils permettent de vérifier l'utilisation de la ressource, le respect des engagements et l'évolution des besoins. Le suivi ne doit pas seulement servir à contrôler les partenaires. Il doit aussi fournir l'information nécessaire pour ajuster les règles lorsque les conditions changent. Pour être accepté, il doit être transparent, proportionné et exercé par des personnes ou des instances reconnues comme légitimes.

La gestion collective doit aussi prévoir des mécanismes accessibles de résolution des conflits. Des désaccords peuvent survenir au sujet des priorités, de la répartition des coûts, de l'accès aux ressources ou du non-respect des engagements. L'existence d'une procédure connue permet de traiter rapidement ces différends avant qu'ils ne fragilisent la coopération. Cette procédure peut reposer sur le dialogue, la médiation ou l'intervention d'une instance désignée par les partenaires.

Enfin, la pérennité d'une ressource partagée suppose une répartition explicite des responsabilités. Les partenaires doivent déterminer qui assure l'entretien, la coordination, la gestion administrative, le suivi des stocks ou le financement des dépenses communes. Les contributions peuvent varier selon les capacités de chaque organisme, mais elles doivent être considérées comme équitables. Une concentration excessive des tâches sur un petit nombre d'acteurs risque d'entraîner une surcharge et de réduire leur engagement.

Appliqués à la mutualisation des ressources alimentaires, ces principes invitent à définir précisément les conditions d'accès aux espaces, aux véhicules, aux équipements, aux denrées et aux informations partagées. Ils conduisent aussi à prévoir des mécanismes de suivi, de décision et de règlement des différends. La mise en commun ne repose donc pas uniquement sur la disponibilité des ressources. Elle dépend de la capacité des partenaires à se doter de règles comprises, légitimes et ajustables.

1.5.3. Apport de la gouvernance des ressources communes à l'étude

La gouvernance des ressources communes fournit un cadre utile pour analyser la durabilité d'une démarche de mutualisation. Elle permet d'examiner non seulement les ressources mises en commun, mais aussi les règles qui encadrent leur accès, leur utilisation, leur entretien et leur financement. La pérennité d'un dispositif partagé dépend ainsi de la capacité des partenaires à définir des modalités de gestion comprises et reconnues par tous (Ostrom, 1990).

Cette approche aide d'abord à identifier les conditions nécessaires au maintien de la mutualisation dans le temps. L'étude examine la clarté des règles, la participation des organismes aux décisions, la répartition des responsabilités ainsi que les mécanismes de suivi et de résolution des différends. Elle permettra aussi d'évaluer si les contributions demandées sont compatibles avec les capacités des partenaires et si les bénéfices retirés sont jugés équitables.

Le cadre d'Ostrom permet également d'analyser les risques de sous-utilisation ou d'appropriation inégale des ressources communes. Un équipement, un véhicule, un espace d'entreposage ou un outil numérique peut demeurer peu utilisé lorsque les modalités d'accès sont complexes, mal connues ou inadaptées aux besoins. À l'inverse, certains partenaires peuvent en faire un usage plus important que les autres en raison de leur taille, de leur disponibilité ou de leur capacité administrative. L'analyse doit donc porter sur les conditions réelles d'accès, et non seulement sur l'existence formelle d'une ressource partagée.

Cette perspective est aussi pertinente pour penser la gestion collective d'une plateforme de coordination. Une telle plateforme peut servir à partager de l'information sur les stocks, les besoins, les offres de denrées, les équipements disponibles ou les activités des organismes. Son fonctionnement exige toutefois de préciser les personnes autorisées à y accéder, la nature des informations diffusées, les responsabilités de mise à jour et les règles de confidentialité. Sans animation, suivi et engagement des utilisateurs, l'outil risque de perdre rapidement son utilité.

Dans la présente étude, la gouvernance des ressources communes permettra donc d'analyser trois dimensions : les règles de gestion des ressources mutualisées, l'équité de leur utilisation et les mécanismes nécessaires à leur maintien. Elle aidera à déterminer si les outils envisagés peuvent être gérés collectivement sans être accaparés, négligés ou dépendre excessivement d'un seul organisme. Elle complète ainsi la théorie de la dépendance aux ressources, centrée sur l'accès aux moyens nécessaires, et la gouvernance collaborative, qui porte davantage sur l'organisation des relations et des décisions entre les partenaires.

1.6. Cadre conceptuel de l'étude

1.6.1. Articulation des trois théories

Le cadre conceptuel de l'étude repose sur l'articulation de trois approches complémentaires : *la théorie de la dépendance aux ressources, la gouvernance collaborative* et *la gouvernance des ressources communes*. Chacune permet d'éclairer une dimension particulière de la mutualisation. Leur combinaison aide à comprendre les raisons qui conduisent les organismes à collaborer, les conditions d'organisation de cette collaboration ainsi que les mécanismes nécessaires à sa durabilité.

La théorie de la dépendance aux ressources explique d'abord pourquoi les organismes peuvent chercher à collaborer. Ceux-ci ne disposent pas toujours, à l'interne, du financement, des denrées, des équipements, des espaces, du personnel ou des compétences nécessaires à leurs activités. La rareté de certaines ressources et leur contrôle par des acteurs externes créent des dépendances susceptibles de limiter leur autonomie. La collaboration et le partage de ressources peuvent alors constituer des stratégies pour réduire l'incertitude, diversifier les possibilités d'accès et accroître la capacité d'action collective (Pfeffer & Salancik, 1978).

Le modèle de Chris Ansell & Alison Gash (2008) permet ensuite de comprendre comment cette collaboration peut être organisée. Il porte l'attention sur les relations entre les partenaires, les écarts de pouvoir, la confiance, le leadership, les règles de participation et les mécanismes de décision. Il rappelle que l'existence d'un intérêt commun ne suffit pas à produire une action concertée. La collaboration exige un processus structuré dans lequel les acteurs peuvent participer aux échanges, définir les objectifs et construire progressivement une compréhension commune des problèmes et des solutions (Ansell & Gash, 2008).

Les travaux d'Elinor Ostrom (1990) complètent cette analyse en s'intéressant aux conditions de gestion durable des ressources partagées. Une fois les partenaires mobilisés, il reste à déterminer les règles d'accès, les contributions attendues, les responsabilités, les mécanismes de suivi et les procédures de résolution des conflits. Ces éléments permettent de prévenir la sous-utilisation, la dégradation ou l'appropriation inégale des ressources communes. La durabilité de la mutualisation dépend ainsi de règles adaptées au contexte et reconnues comme légitimes par les utilisateurs (Ostrom, 1990).

Les trois approches correspondent donc à trois niveaux d'analyse. Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik (1978) permettent d'étudier les contraintes qui incitent les organismes à rechercher des partenaires. Chris Ansell et Alison Gash (2008) fournissent les outils nécessaires pour analyser la construction de la démarche collective. Elinor Ostrom (1990) aide à examiner les modalités concrètes de gestion et de maintien des ressources mutualisées. La première théorie porte principalement sur les dépendances organisationnelles, la deuxième sur les relations et le processus de décision, tandis que la

troisième concerne les règles d'utilisation des ressources communes.

Cette articulation permet d'éviter une lecture uniquement matérielle de la mutualisation. La mise en commun d'un véhicule, d'un espace d'entreposage, d'un équipement ou d'une plateforme ne dépend pas seulement de sa disponibilité. Elle suppose que les organismes reconnaissent leur interdépendance, qu'ils établissent des relations de confiance et qu'ils se dotent de règles équitables. Une ressource peut être disponible sans être réellement accessible, collaborative sans être gérée durablement, ou utile sans susciter l'engagement des partenaires.

Le cadre conceptuel guidera ainsi l'analyse autour de trois questions complémentaires : quelles dépendances et quelles contraintes favorisent la recherche de collaboration ? Quelles conditions permettent aux organismes de construire une démarche commune ? Quelles règles peuvent assurer une utilisation équitable et durable des ressources partagées ? Ces questions permettront d'évaluer la pertinence, la faisabilité et les conditions de réussite d'une démarche de mutualisation à Saint-Léonard.

1.6.2. Dimensions d'analyse retenues

À partir des trois approches mobilisées, l'étude retient cinq dimensions complémentaires : les besoins alimentaires des personnes, les capacités des organismes, les ressources disponibles, la coordination interorganisationnelle et les conditions de mutualisation. Ces dimensions permettent de relier les réalités vécues par les personnes aux contraintes organisationnelles et aux possibilités d'action collective.

1. **Besoins alimentaires des personnes**
2. **Capacités des organismes**
3. **Ressources disponibles**
4. **Coordination interorganisationnelle**
5. **Conditions de mutualisation**

La première dimension concerne les besoins alimentaires des personnes. Elle vise à mieux comprendre les profils des usagers, la nature des difficultés rencontrées, la fréquence du recours à l'aide et les formes de soutien recherchées. Elle permet aussi d'examiner l'évolution de la demande et la diversité des besoins auxquels les organismes doivent répondre. Cette dimension constitue le point de départ de l'analyse, puisque la pertinence de toute démarche de mutualisation dépend de sa capacité à améliorer la réponse offerte à la population.

La deuxième dimension porte sur les capacités des organismes. Elle concerne leur volume d'activité, leurs services, leurs ressources humaines, leurs compétences, leurs infrastructures et leur capacité à répondre à une demande croissante. L'analyse cherche à repérer les forces, les contraintes et les écarts entre les organismes. Elle permettra également de distinguer les capacités déjà disponibles de celles qui devraient être renforcées.

La troisième dimension concerne les ressources mobilisées pour assurer les services. Elle comprend les denrées, le financement, les locaux, les espaces d'entreposage, les équipements, les véhicules, les systèmes d'information, le personnel et les bénévoles. L'étude examinera leur disponibilité, leur régularité, leur niveau d'utilisation et les dépendances qui en découlent. Cette dimension permettra d'identifier les ressources rares, sous-utilisées ou difficilement accessibles.

La quatrième dimension porte sur la coordination interorganisationnelle. Elle concerne les relations existantes entre les organismes, les mécanismes d'échange d'information, l'orientation des personnes, la complémentarité des services et les expériences antérieures de collaboration. Elle permettra d'évaluer le niveau de confiance entre les partenaires, la qualité du dialogue et la capacité à prendre des décisions communes.

La cinquième dimension concerne les conditions de mutualisation. Elle vise à déterminer quelles ressources pourraient être partagées, selon quelles modalités et avec quels bénéfices attendus. L'analyse portera notamment sur les règles d'accès, la répartition des coûts et des responsabilités, les mécanismes de suivi, la résolution des différends et le maintien de l'autonomie des organismes. Elle permettra aussi d'identifier les facteurs susceptibles de faciliter ou de freiner la mise en commun.

Ces cinq dimensions structurent la collecte et l'interprétation des données. Elles permettent d'examiner la mutualisation non comme une solution prédéfinie, mais comme une option dont la pertinence dépend des besoins observés, des capacités existantes, des ressources disponibles et de la volonté des partenaires de construire un mode de fonctionnement commun.

1.6.3. Modèle conceptuel de la recherche

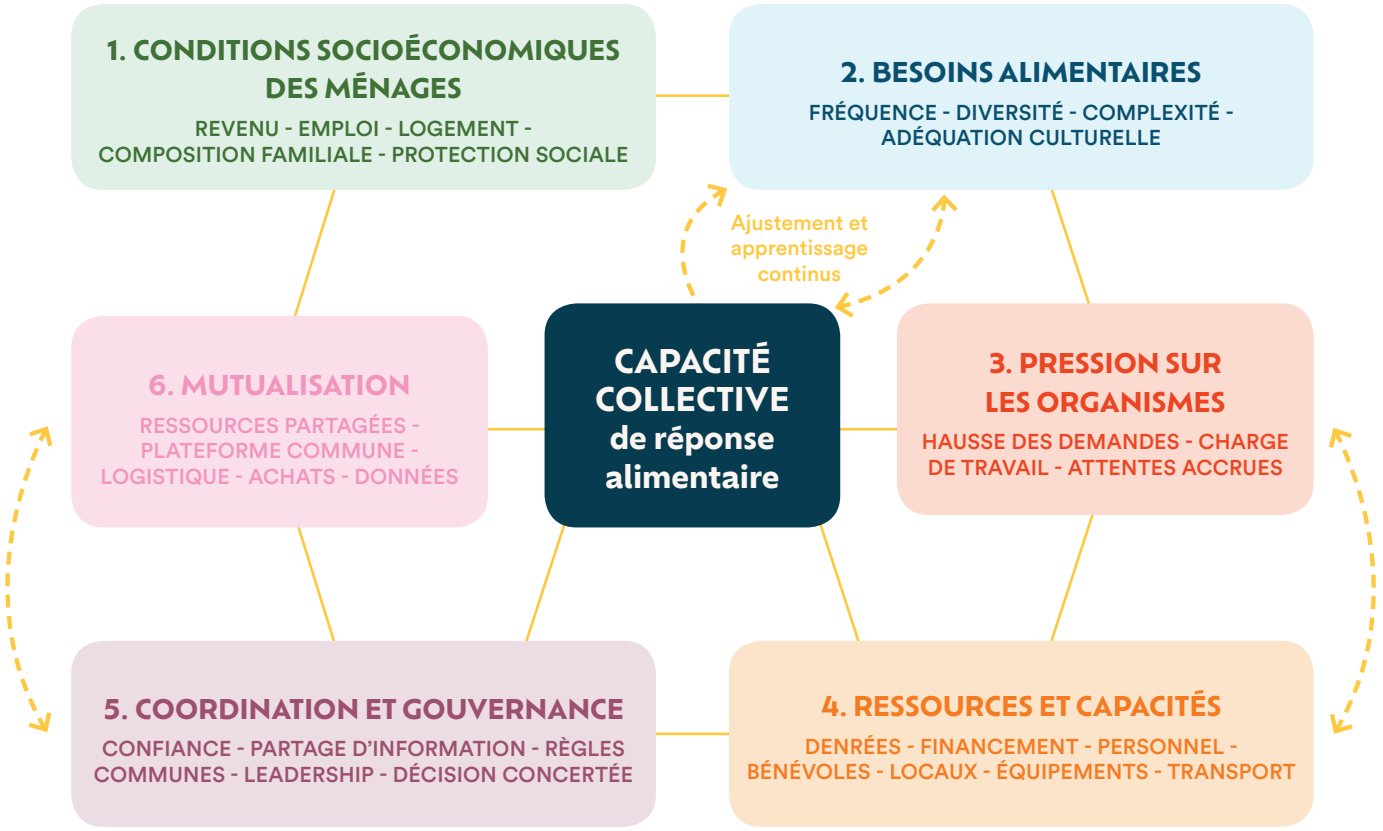
Le modèle conceptuel de la recherche considère l'aide alimentaire comme un système composé de plusieurs éléments interdépendants. Il relie les conditions socioéconomiques des ménages, l'évolution des besoins alimentaires, les ressources disponibles, les capacités des organismes, les relations entre les acteurs et les mécanismes de gouvernance. Aucun de ces éléments ne peut être analysé isolément, puisque toute modification d'une composante peut produire des effets sur les autres.

La capacité collective de réponse alimentaire occupe une position centrale dans ce système. Elle dépend de l'ajustement entre les besoins de la population, les moyens dont

disposent les organismes, la coordination des interventions et les modalités de gestion des ressources partagées. Comme l'illustre la Figure 3, les traits continus représentent les liens d'interdépendance entre les composantes, tandis que les flèches pointillées signalent les principaux mécanismes de rétroaction.

FIGURE 3

Modèle systémique de la mutualisation des ressources alimentaires à Saint-Léonard



Le renforcement de la réponse collective dépend de l'ajustement entre les besoins des personnes, les ressources disponibles, les capacités de l'organisme et les règles de gouvernance.

Source : *Élaboration de l'auteur à partir de Pfeffer et Salancik (1978), Ansell et Gash (2008) et Ostrom (1990).*

Les conditions économiques et sociales constituent l'environnement général du système. Le revenu, le coût du logement, la stabilité de l'emploi, la composition familiale et l'accès aux protections sociales influencent la capacité des ménages à répondre à leurs besoins alimentaires. Lorsque ces conditions se détériorent, le recours à l'aide peut augmenter et les besoins devenir plus fréquents, plus diversifiés ou plus complexes.

Cette évolution accroît la pression exercée sur les organismes communautaires. Ceux-ci doivent répondre à une demande croissante tout en composant avec des ressources financières, matérielles et humaines souvent limitées. La hausse des demandes peut entraîner une augmentation des achats de denrées, une utilisation plus intensive des

équipements, une surcharge des équipes ainsi qu'une diminution du temps consacré à l'accompagnement. Elle peut également renforcer la dépendance envers les bailleurs de fonds, les donateurs, les fournisseurs et les bénévoles.

La capacité de réponse ne dépend toutefois pas uniquement du volume des ressources détenues par chaque organisme. Elle est aussi influencée par leur répartition sur le territoire. Certains acteurs disposent d'espaces d'entreposage, de véhicules, d'équipements ou de compétences susceptibles de compléter les capacités d'autres organisations. Cette complémentarité crée des interdépendances dont la mobilisation repose sur la qualité des relations entre les partenaires.

La coordination et la gouvernance occupent dès lors une place déterminante. Le partage d'information, la connaissance des services, l'orientation des personnes et la planification concertée peuvent favoriser une utilisation plus cohérente des ressources. À l'inverse, une faible circulation de l'information, un manque de confiance ou des règles imprécises peuvent entraîner des dédoublements, une sous-utilisation de certaines capacités ou une concentration excessive des demandes sur quelques organismes.

La mutualisation constitue une réponse possible à ces interdépendances. Elle peut concerner les denrées, le transport, l'entreposage, les équipements, les compétences, les données ou certaines fonctions administratives. Elle ne se réduit cependant pas à la mise à disposition d'un outil commun. Elle suppose des règles précisant les conditions d'accès, la répartition des coûts et des responsabilités, les mécanismes de suivi ainsi que les modalités de prise de décision.

Les effets de la mutualisation dépendent donc des conditions de gouvernance. La confiance, l'engagement des partenaires, le leadership, la transparence et l'équité des règles influencent l'utilisation et la durabilité des ressources partagées. En leur absence, la démarche peut créer de nouvelles tensions, accroître la charge de coordination ou favoriser une appropriation inégale des outils communs.

Le modèle comporte également des mécanismes de rétroaction. Une meilleure coordination peut renforcer les capacités des organismes, améliorer la continuité des services et favoriser de nouvelles formes de collaboration. Les apprentissages issus de l'action peuvent aussi conduire les partenaires à réviser leurs pratiques et à mieux adapter leurs interventions aux besoins observés. À l'inverse, une progression continue de la demande peut maintenir la pression sur les ressources et réduire les gains associés à la mutualisation.

Le renforcement de la réponse collective constitue ainsi un résultat possible du système, mais non une conséquence automatique de la mutualisation. Il dépend de l'ajustement continu entre les besoins des personnes, les ressources disponibles, les capacités des organismes et les règles de gouvernance. L'étude cherche donc à comprendre les interactions entre ces dimensions et à identifier les conditions susceptibles d'améliorer durablement la réponse alimentaire à Saint-Léonard.

2

MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 2

Méthodologie

Le présent chapitre expose la démarche méthodologique retenue pour étudier les besoins des usagers de l'aide alimentaire, les capacités des organismes et les conditions de mutualisation des ressources à Saint-Léonard. L'étude repose sur un devis mixte à visée exploratoire, conçu pour produire un portrait descriptif des réalités observées et approfondir la compréhension des contraintes, des pratiques et des possibilités de collaboration.

Les données ont été recueillies auprès des usagers résidant à Saint-Léonard et des responsables des organismes de distribution alimentaire actifs sur le territoire. La démarche combine deux questionnaires, des réponses ouvertes, des sources documentaires et les contributions des partenaires. Elle s'inscrit dans une approche participative qui tient compte des connaissances et de l'expérience des acteurs du milieu.

Le chapitre présente le positionnement de l'étude, l'opérationnalisation du cadre conceptuel, les populations et les outils de collecte, les méthodes d'analyse, les considérations éthiques, la validation participative, la formulation des recommandations et les limites méthodologiques.

2.1. Positionnement et devis de recherche

La démarche méthodologique a été définie en fonction des objectifs de l'étude et du caractère systémique de l'aide alimentaire. Elle devait permettre d'examiner à la fois les besoins des personnes, les pratiques des organismes, les ressources disponibles, les relations entre les acteurs et les conditions de mutualisation. Ces dimensions étant interdépendantes, leur analyse exigeait le recours à plusieurs sources de données et la prise en compte des connaissances détenues par les acteurs du territoire.

L'étude repose ainsi sur un devis exploratoire et mixte, inscrit dans une démarche participative. Les données quantitatives permettent de décrire les caractéristiques des personnes rencontrées, leur recours aux services ainsi que certaines capacités des organismes. Les données qualitatives contribuent à comprendre les expériences vécues, les contraintes organisationnelles, les relations entre les partenaires et les perceptions relatives à la mutualisation. Le croisement de ces informations vise à produire une compréhension contextualisée du système d'aide alimentaire à Saint-Léonard.

2.1.1. Nature exploratoire de l'étude

L'étude revêt un caractère exploratoire en raison du peu de connaissances intégrées disponibles sur l'aide alimentaire à l'échelle de Saint-Léonard. Certaines données décrivent l'insécurité alimentaire dans la région métropolitaine ou rendent compte des activités des banques alimentaires. Elles ne permettent toutefois pas de comprendre précisément les besoins des personnes qui fréquentent les services locaux, les capacités des organismes,

la répartition des ressources ni les relations de collaboration sur le territoire.

La recherche vise donc à produire une première lecture structurée de ces différentes dimensions. Elle cherche à mieux connaître les profils et les besoins des personnes rencontrées dans les services partenaires, à documenter les pratiques et les contraintes des organismes, puis à repérer les ressources et les complémentarités existantes. Elle examine également les formes actuelles de collaboration, les attentes des partenaires ainsi que les conditions susceptibles de favoriser ou de limiter une démarche de mutualisation.

Cette orientation répond à une finalité appliquée. L'étude ne cherche pas uniquement à décrire les pratiques existantes. Elle vise aussi à fournir aux organismes et aux partenaires du territoire des connaissances utiles à la planification des interventions, à l'amélioration de la coordination et à l'évaluation de différentes possibilités de partage des ressources. L'examen de la mutualisation porte ainsi sur sa pertinence perçue, les ressources qui pourraient être mises en commun, les contraintes prévisibles et les conditions de gouvernance nécessaires à sa mise en œuvre. Il ne constitue pas une étude technique ou financière exhaustive de faisabilité.

La portée des résultats demeure circonscrite au contexte étudié. Le recrutement des usagers a été effectué auprès des personnes présentes dans les services alimentaires partenaires, selon une méthode d'échantillonnage non probabiliste. L'étude ne vise donc pas à mesurer la prévalence de l'insécurité alimentaire dans l'ensemble de la population de Saint-Léonard ni à généraliser statistiquement les résultats à tous les ménages de l'arrondissement. Elle permet plutôt de dresser le portrait des personnes ayant participé à l'enquête et des organismes répondants, puis d'identifier des tendances, des besoins et des mécanismes qui pourront orienter les analyses et les actions futures.

2.1.2. Devis mixte

L'étude repose sur un devis mixte combinant des données quantitatives et qualitatives. Ce choix répond à la diversité des objectifs poursuivis et au caractère systémique de l'objet étudié. Les données chiffrées permettent de décrire certaines caractéristiques des usagers et des organismes, tandis que les données qualitatives contribuent à comprendre les expériences, les perceptions et les mécanismes qui ne peuvent être saisis uniquement à partir de réponses fermées.

Le volet quantitatif vise d'abord à établir un portrait descriptif des personnes ayant participé à l'enquête. Il documente leur profil sociodémographique, leurs conditions socioéconomiques, les difficultés alimentaires déclarées ainsi que leurs modes de recours aux services. Il permet également de décrire les activités des organismes, leurs ressources, leurs capacités d'intervention et la fréquence de certaines contraintes. Les analyses quantitatives servent ainsi à mesurer la répartition des réponses, à comparer certaines catégories et à repérer les tendances les plus significatives au sein des populations étudiées.

Le volet qualitatif repose principalement sur les réponses aux questions ouvertes des questionnaires et sur les échanges tenus avec les partenaires. Il vise à approfondir la

compréhension des expériences vécues, des besoins non comblés et des obstacles rencontrés dans l'accès aux services. Il permet également de documenter les perceptions des responsables d'organismes, les pratiques de collaboration, les difficultés liées au partage des ressources ainsi que les attentes, les réserves et les conditions associées à une éventuelle mutualisation.

Les deux types de données ont été recueillis de manière largement concomitante. Les questionnaires adressés aux usagers et aux responsables d'organismes comprenaient à la fois des questions fermées, produisant des données quantitatives, et des questions ouvertes, générant des données qualitatives. Les informations issues des rencontres de partenaires ont été recueillies dans une étape ultérieure afin de compléter, de contextualiser et de valider les premiers constats.

Les données quantitatives et qualitatives ont d'abord été traitées selon des méthodes distinctes. Les premières ont fait l'objet d'analyses statistiques descriptives, tandis que les secondes ont été examinées au moyen d'une analyse thématique. Leur intégration est intervenue au moment de l'interprétation, par le croisement des résultats provenant des usagers, des organismes, des rencontres de partenaires et des sources documentaires. Cette mise en relation permet d'identifier les convergences, les complémentarités et les divergences entre les différentes sources.

Le devis retenu peut ainsi être qualifié de mixte convergent à dominante descriptive. Il ne vise pas à établir des relations causales ni à généraliser statistiquement les résultats à l'ensemble de la population de Saint-Léonard. Il cherche plutôt à produire une compréhension plus complète des besoins, des capacités organisationnelles, des relations entre les acteurs et des conditions de mutualisation des ressources alimentaires.

2.1.3. Approche participative

La recherche s'inscrit dans une démarche participative associant les organismes communautaires concernés par l'aide alimentaire à Saint-Léonard. Ce choix repose sur l'idée que les acteurs du milieu détiennent une connaissance directe des besoins de la population, des pratiques d'intervention, des contraintes organisationnelles et des dynamiques de collaboration. Leur participation permet ainsi d'adapter la démarche de recherche aux réalités du territoire et d'améliorer l'utilité des résultats pour l'action.

Les partenaires ont d'abord contribué à la définition des besoins d'information. Les échanges au sein du comité de travail ont permis de préciser les questions jugées prioritaires, notamment celles portant sur les profils des usagers, les besoins non comblés, les capacités des organismes, les ressources disponibles et les possibilités de mutualisation. Cette contribution a favorisé une meilleure correspondance entre les objectifs de l'étude et les préoccupations exprimées par les acteurs du milieu.

Les questionnaires destinés aux usagers et aux responsables d'organismes ont également été élaborés avec la participation des partenaires. Ceux-ci ont contribué à la sélection des thèmes, à la formulation de certaines questions et à l'adaptation du vocabulaire. Leur connaissance des populations rejointes a permis de rendre les outils plus accessibles et

mieux adaptés aux contextes de collecte. Les partenaires ont aussi participé à l'organisation du terrain en facilitant l'accès aux lieux de distribution, en informant les usagers et en soutenant la mobilisation des participants.

La dimension participative s'est poursuivie au moment de l'interprétation des résultats. Les premiers constats ont été présentés aux organismes afin de recueillir leurs réactions, de vérifier leur cohérence avec les réalités observées et d'obtenir des précisions contextuelles. Ces échanges ont permis d'apporter des nuances à certaines interprétations et d'identifier des éléments que les questionnaires ne permettaient pas de saisir entièrement. Les partenaires ont également été associés à la discussion, à la reformulation et à la priorisation des recommandations.

Cette participation ne signifie toutefois pas que les partenaires ont exercé un contrôle exclusif sur l'analyse. Le traitement des données, le choix des méthodes, l'interprétation scientifique et la rédaction finale sont demeurés sous la responsabilité de l'équipe chargée de l'étude. Les contributions des organismes ont été considérées comme une source de connaissances complémentaires, soumise au même effort de vérification et de mise en relation que les autres données. Cette distinction permet de préserver la rigueur de la démarche tout en reconnaissant la valeur du savoir expérientiel des acteurs du territoire.

L'approche participative renforce ainsi la pertinence sociale de l'étude. Elle facilite l'appropriation des résultats, favorise la construction d'une compréhension commune des enjeux et augmente la possibilité que les recommandations tiennent compte des capacités réelles des organismes. Elle contribue également à inscrire la réflexion sur la mutualisation dans un processus collectif plutôt que dans une solution définie à l'extérieur du milieu.

2.1.4. Principe de triangulation

La démarche repose sur un principe de triangulation, entendu comme le croisement de plusieurs sources et types de données afin de produire une compréhension plus complète du système d'aide alimentaire à Saint-Léonard. Ce choix répond à la diversité des dimensions étudiées et aux limites qu'aurait présentées l'utilisation d'une seule source d'information.

La triangulation porte d'abord sur les réponses fournies par les usagers et par les responsables d'organismes. Les premières permettent de documenter les conditions de vie, les difficultés alimentaires, l'utilisation des services et les besoins non comblés. Les secondes renseignent sur les pratiques d'intervention, les capacités organisationnelles, les ressources disponibles, les contraintes rencontrées et les perspectives de collaboration. Leur mise en relation permet de comparer les besoins exprimés avec les réponses offertes sur le territoire.

Les questions ouvertes et les échanges avec les partenaires complètent ces données. Ils apportent des précisions sur les expériences vécues, les obstacles d'accès, les dynamiques entre organismes et les conditions associées à la mutualisation. Les données documentaires, les statistiques disponibles et la littérature scientifique servent également à replacer les constats locaux dans un contexte plus large et à éclairer leur interprétation.

Le croisement de ces sources vise à repérer les convergences, les complémentarités et les divergences. Une convergence entre plusieurs sources peut renforcer la solidité d'un constat. Une divergence ne constitue pas nécessairement une erreur. Elle peut révéler des perceptions différentes, des expériences inégales ou un écart entre les besoins des usagers et les capacités déclarées par les organismes. Ces écarts sont donc considérés comme des éléments d'analyse à part entière.

La triangulation contribue aussi à compléter les informations qu'une méthode prise isolément ne permettrait pas de saisir. Les données quantitatives décrivent la fréquence et la répartition de certains phénomènes, tandis que les données qualitatives en précisent le sens, les causes perçues et les effets. Les données secondaires permettent enfin de situer les observations dans leur environnement territorial, social et scientifique.

L'intégration des différentes sources intervient principalement au moment de l'interprétation. Les constats sont examinés à la lumière des questionnaires, des commentaires ouverts, des échanges avec les partenaires et des références documentaires. Cette démarche ne supprime pas les biais propres à chaque source, mais elle permet de mieux circonscrire et de produire une lecture plus nuancée des besoins, des capacités organisationnelles et des conditions de mutualisation.

2.2. Opérationnalisation du cadre conceptuel

L'opérationnalisation du cadre conceptuel consiste à traduire les notions théoriques présentées au chapitre précédent en dimensions susceptibles d'être documentées à partir des données recueillies. Cette étape établit le lien entre le modèle systémique, les objectifs de l'étude, les questionnaires et les méthodes d'analyse.

Le modèle retient sept dimensions complémentaires : les conditions socioéconomiques des ménages, les besoins et les difficultés alimentaires, la pression exercée sur les organismes, les ressources et les capacités organisationnelles, la coordination et la gouvernance, la mutualisation ainsi que la capacité collective de réponse. Ces dimensions ne forment pas une succession linéaire. Elles sont interdépendantes et peuvent produire des effets les unes sur les autres.

Les six premières dimensions sont documentées à partir de variables quantitatives, de réponses qualitatives et de perceptions exprimées par les participants. La capacité collective de réponse constitue une dimension transversale. Elle est appréciée à partir du croisement des informations relatives aux besoins, aux ressources, aux pratiques de collaboration et aux possibilités de mutualisation. Elle ne fait donc pas l'objet d'un indicateur unique.

2.2.1. Dimensions d'analyse

2.2.1.1. Conditions socioéconomiques des ménages

Cette dimension vise à décrire le contexte dans lequel surviennent les difficultés alimentaires. Elle porte sur le revenu, la situation d'emploi, les conditions de logement,

la composition du ménage, le statut migratoire, la durée d'établissement et l'accès aux mesures de protection sociale. Ces éléments contribuent à comprendre les contraintes économiques auxquelles les personnes doivent faire face, sans attribuer l'insécurité alimentaire à leurs caractéristiques individuelles.

L'analyse cherche notamment à repérer les profils les plus exposés parmi les personnes rencontrées et à examiner les liens descriptifs entre leurs conditions de vie, leur recours à l'aide et les difficultés alimentaires déclarées.

2.2.1.2. Besoins et difficultés alimentaires

Cette dimension porte sur la nature, la fréquence et l'intensité des difficultés vécues par les personnes. Elle comprend la diminution de la quantité ou de la qualité des aliments consommés, les repas sautés, la fréquence du manque de nourriture ainsi que les besoins alimentaires qui demeurent non satisfaits.

Elle tient également compte des besoins culturels, religieux, médicaux ou nutritionnels particuliers, lorsque ceux-ci ont été déclarés. Les obstacles rencontrés pour accéder aux services, tels que les horaires, le transport, la langue, la mobilité ou la crainte de la stigmatisation, complètent cette dimension.

2.2.1.3. Pression exercée sur les organismes

Cette dimension cherche à documenter les effets de l'évolution de la demande sur le fonctionnement des organismes. Elle concerne notamment la variation du nombre de demandes, la fréquence des distributions, la capacité maximale de service et l'existence éventuelle de listes d'attente.

Elle porte aussi sur la charge de travail des équipes, les difficultés à maintenir la continuité des services et les besoins d'accompagnement qui dépassent la seule distribution de denrées. La pression organisationnelle est examinée à partir des données déclarées par les responsables et des informations partagées lors des rencontres de partenaires.

2.2.1.4. Ressources et capacités organisationnelles

Cette dimension vise à inventorier les moyens dont disposent les organismes pour remplir leur mission. Elle couvre les denrées alimentaires, les ressources financières, le personnel, les bénévoles, les locaux, les espaces d'entreposage, les équipements, le transport, les outils numériques et les compétences internes.

L'analyse s'intéresse à la disponibilité de ces ressources, à leurs limites et à leur répartition entre les organismes. Elle cherche aussi à repérer les capacités sous-utilisées, les besoins non comblés et les complémentarités possibles à l'échelle du territoire.

2.2.1.5. Coordination et gouvernance

Cette dimension concerne les relations entre les organismes et les modalités selon lesquelles ils organisent leur action collective. Elle porte sur la circulation de l'information, la connaissance des services offerts, l'orientation des personnes et les expériences antérieures de collaboration.

Elle prend également en compte la confiance entre les partenaires, le leadership, la participation aux décisions et l'existence de règles communes. Ces éléments servent à apprécier les conditions relationnelles et institutionnelles dans lesquelles une démarche de mutualisation pourrait être envisagée.

2.2.1.6. Mutualisation

Cette dimension vise à examiner les possibilités concrètes de partage ou de mise en commun de certaines ressources. Elle porte sur les ressources que les organismes seraient disposés à partager, leur intérêt envers la démarche, les bénéfices attendus ainsi que les freins perçus.

Elle comprend aussi les conditions d'accès aux ressources communes, la répartition des coûts et des responsabilités, les mécanismes de décision et les modalités de suivi. L'analyse ne présume pas que la mutualisation constitue nécessairement la meilleure solution. Elle cherche plutôt à déterminer les domaines dans lesquels elle pourrait être pertinente, les conditions nécessaires à son fonctionnement et les risques qu'elle pourrait entraîner.

2.2.1.7. Capacité collective de réponse

La capacité collective de réponse désigne l'aptitude du réseau local à mobiliser ses ressources et ses compétences afin de répondre de manière coordonnée aux besoins alimentaires. Elle se rapporte à la complémentarité des services, à la continuité des interventions, à la couverture des besoins et à la capacité d'adaptation des organismes.

Cette dimension ne repose pas sur une mesure unique ni sur un indice synthétique. Elle est appréciée à partir de la triangulation des données provenant des usagers, des responsables d'organismes, des échanges avec les partenaires et des sources documentaires. Son analyse vise à déterminer dans quelle mesure les ressources existantes, les pratiques de coordination et les possibilités de mutualisation pourraient contribuer au renforcement de la réponse alimentaire à Saint-Léonard.

L'ensemble de ces dimensions guide la construction des variables et des indicateurs, le choix des questions posées aux participants ainsi que l'organisation de l'analyse. Leur mise en relation doit permettre de comprendre non seulement les besoins et les ressources, mais aussi les mécanismes qui influencent la capacité des acteurs à agir collectivement.

2.2.2. Variables et indicateurs

Les dimensions du cadre conceptuel ont été traduites en variables directement recueillies et en indicateurs descriptifs. Les variables correspondent aux informations fournies par les personnes répondantes, tandis que les indicateurs résultent du regroupement ou de la mise en relation de plusieurs réponses afin de caractériser un phénomène plus large.

Deux questionnaires ont été utilisés. Le premier, intitulé *Enquête sur les profils et besoins des usagers de l'aide alimentaire à Saint-Léonard*, porte sur les caractéristiques des personnes, leurs conditions de vie, leurs difficultés alimentaires et leur utilisation des services (annexe 3). Le second s'adresse aux responsables des organismes d'aide alimentaire et documente les services offerts, les capacités organisationnelles, les ressources disponibles, les pratiques de collaboration et les possibilités de mutualisation (annexe 4). Les deux instruments comprennent principalement des questions catégoriques, ordinales et numériques, complétées par des questions ouvertes. Les tableaux suivants présentent une synthèse des principales variables recueillies et des indicateurs descriptifs retenus.

Le questionnaire destiné aux usagers vise à dresser le portrait des personnes rencontrées dans les services d'aide alimentaire partenaires et à mieux comprendre leurs besoins. Il documente leurs caractéristiques sociodémographiques et socioéconomiques, leurs conditions de logement, leur recours aux services, les difficultés alimentaires déclarées ainsi que les obstacles à leur autonomie. Les indicateurs retenus permettent de décrire les profils des personnes interrogées et d'examiner l'adéquation entre leurs besoins et l'aide reçue.

TABLEAU 1

Synthèse des variables et indicateurs du questionnaire destiné aux usagers

Dimension d'analyse	Principales variables recueillies	Indicateurs descriptifs
Profil et conditions socioéconomiques	Âge, genre, composition du ménage, statut migratoire, emploi, sources de revenus, revenu du ménage	Profil des personnes répondantes; composition des ménages; précarité économique; situation d'emploi
Logement et conditions domestiques	Stabilité résidentielle, risque d'expulsion, coût du logement, accès à une cuisine fonctionnelle	Précarité résidentielle; poids du logement; capacité matérielle à préparer les repas
Recours et accès aux services	Fréquence et durée du recours, organismes fréquentés, transport, difficultés de déplacement	Intensité et ancienneté du recours; fréquentation de plusieurs organismes; obstacles d'accès
Difficultés et besoins alimentaires	Manque de nourriture, réduction ou saut de repas, produits recherchés, régimes ou restrictions	Fréquence des difficultés alimentaires; besoins prioritaires; besoins particuliers
Adéquation de l'aide et autonomie	Satisfaction, améliorations souhaitées, respect perçu, obstacles à l'autonomie, besoins d'accompagnement	Adéquation entre l'aide et les besoins; qualité perçue des services; principaux freins à l'autonomie

Les indicateurs relatifs aux difficultés alimentaires reposent sur les réponses concernant le manque de nourriture et la réduction ou le saut de repas. Ils décrivent la fréquence de difficultés déclarées, mais ne constituent pas une mesure complète et normalisée de l'insécurité alimentaire.

Le questionnaire destiné aux responsables vise à documenter la capacité du réseau local à répondre aux besoins alimentaires. Il porte sur les services offerts, l'évolution de la demande, les ressources disponibles, les contraintes organisationnelles et les pratiques de partenariat. Il examine également l'intérêt des organismes envers la mutualisation et les conditions jugées nécessaires à la mise en place d'une plateforme commune. Les indicateurs retenus permettent d'apprécier la pression exercée sur les organismes, les écarts entre leurs capacités et les demandes reçues, leur expérience de collaboration ainsi que leur disposition à partager certaines ressources.

TABLEAU 2

Synthèse des variables et indicateurs du questionnaire destiné aux responsables des organismes d'aide alimentaire

Dimension d'analyse	Principales variables recueillies	Indicateurs descriptifs
Offre, couverture et capacité	Services offerts, fréquence des distributions, capacité hebdomadaire, listes d'attente, secteurs couverts	Diversité de l'offre; capacité déclarée; couverture territoriale; besoins non satisfaits
Pression et adaptation des services	Évolution de la demande, refus, besoins additionnels, mesures d'adaptation	Intensité de la pression; écart entre demande et capacité; degré d'adaptation
Ressources et gestion organisationnelle	Denrées, personnel, bénévoles, locaux, transport, outils numériques, gestion des données et des dons	Ressources manquantes; niveau de formalisation des pratiques; contraintes opérationnelles
Partenariats et participation	Types de partenaires, collaborations antérieures, ressources partagées, consultation des bénéficiaires	Diversité des partenariats; expérience de collaboration; niveau de participation des bénéficiaires
Mutualisation et plateforme commune	Adhésion à la plateforme, fonctionnalités souhaitées, partage des données, participation à un comité	Niveau d'intérêt; ressources potentiellement mutualisables; conditions d'acceptabilité
Éducation et autonomisation alimentaires	Activités éducatives, initiatives d'autonomie, fréquence, outils d'évaluation, efficacité perçue	Diversité des actions; fréquence des activités; capacité d'évaluation; effets perçus

La capacité collective de réponse ne correspond pas à une variable mesurée directement dans l'un ou l'autre des questionnaires. Elle constitue une dimension transversale appréciée par la mise en relation des besoins exprimés par les usagers, des services offerts, des ressources disponibles, des demandes non satisfaites, des partenariats existants et des possibilités de mutualisation. Son analyse repose donc sur la triangulation des deux questionnaires et des autres sources mobilisées dans l'étude.

2.2.3. Correspondance entre les cadres théoriques, les questions d'analyse et les sources de données

Les trois cadres théoriques mobilisés orientent la lecture des données sans constituer des grilles indépendantes. Chacun permet d'examiner une composante particulière du système de mutualisation. La théorie de la dépendance aux ressources porte sur les contraintes et les interdépendances organisationnelles. La gouvernance collaborative aide à comprendre les relations entre les partenaires et les conditions de leur engagement. La gouvernance des ressources communes permet d'analyser les règles nécessaires au partage et à la gestion durable des ressources.

2.2.3.1. Théorie de la dépendance aux ressources

La théorie de la dépendance aux ressources permet d'analyser les relations entre les organismes et leur environnement. Elle repose sur le constat qu'une organisation ne possède pas toujours l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation de sa mission. Elle peut alors dépendre d'acteurs externes pour le financement, l'approvisionnement alimentaire, les équipements, les locaux, le transport, le personnel ou les bénévoles.

Dans le cadre de cette étude, cette perspective conduit à examiner les questions suivantes :

- quelles ressources sont insuffisantes ou difficilement accessibles;
- quels besoins matériels, humains, financiers ou logistiques limitent les interventions;
- quelles dépendances envers les bailleurs de fonds, les fournisseurs ou les partenaires fragilisent les organismes;
- quelles ressources sont disponibles sur le territoire sans être pleinement mobilisées;
- quelles ressources pourraient être partagées afin de réduire certaines contraintes.

Ces questions sont principalement documentées par le questionnaire destiné aux responsables des organismes. Les sections portant sur l'évolution de la demande, les besoins non comblés, les ressources nécessaires, les défis de gestion et les expériences antérieures de partage fournissent les principales données. Les échanges avec les partenaires permettent de compléter ces informations et d'examiner les dépendances qui ne sont pas directement mesurées dans le questionnaire.

L'analyse vise à repérer les ressources manquantes, les écarts de capacité, les complémentarités entre les organismes et les risques de création de nouvelles dépendances dans le cadre d'une démarche de mutualisation.

2.2.3.2. Gouvernance collaborative

Le cadre de la gouvernance collaborative permet d'étudier la manière dont des organismes autonomes peuvent travailler ensemble autour d'un enjeu commun. Il accorde une attention particulière aux relations antérieures entre les acteurs, au dialogue, à la confiance, au leadership, à leur engagement dans le processus et aux modalités de prise de décision.

Son utilisation dans cette étude conduit à examiner :

- la nature et la diversité des partenariats existants;
- les expériences antérieures de collaboration et de partage des ressources;
- les modalités de circulation de l'information entre les organismes;
- la disposition des partenaires à participer à une démarche commune;
- leur intérêt envers une plateforme partagée et un comité de travail;
- les conditions qu'ils associent au partage sécurisé des données;
- le rôle potentiel d'Alimenter Saint-Léonard dans la coordination;
- les modalités de représentation et de décision jugées acceptables.

Le questionnaire destiné aux responsables documente directement les partenariats, les collaborations antérieures, les ressources déjà partagées, l'intérêt envers la plateforme et la disposition à participer à un comité. La confiance, le leadership et les règles de décision ne font toutefois pas l'objet de mesures directes. Ces dimensions sont surtout appréciées à partir de la démarche participative et de la séance de présentation et de validation des résultats préliminaires tenue lors du Comité de sécurité alimentaire du 29 avril 2026.

L'analyse vise à déterminer dans quelle mesure les conditions relationnelles et institutionnelles nécessaires à une collaboration durable sont déjà présentes ou pourraient être développées.

2.2.3.3. Gouvernance des ressources communes

Les travaux sur la gouvernance des ressources communes permettent d'examiner les conditions dans lesquelles plusieurs organismes peuvent partager et gérer collectivement des ressources. Cette perspective est particulièrement pertinente pour des ressources telles que les denrées, les espaces d'entreposage, les véhicules, les équipements, les outils numériques, les données ou certains services administratifs.

Elle conduit à examiner les questions suivantes :

- quelles ressources peuvent être mutualisées;
- quels organismes pourraient y avoir accès;
- selon quels critères les ressources seraient-elles attribuées;
- quelles contributions financières, matérielles ou humaines seraient attendues;
- comment les coûts et les responsabilités seraient-ils répartis;
- quels mécanismes permettraient d'assurer le suivi de l'utilisation des ressources;
- comment les différends pourraient-ils être réglés;
- comment prévenir une utilisation disproportionnée ou une appropriation inégale des ressources communes.

Ces questions sont documentées par les sections du questionnaire portant sur les ressources déjà partagées, la plateforme commune, les fonctionnalités souhaitées, le partage des données et la participation à un comité de travail. Elles ont également été approfondies lors de la séance du Comité de sécurité alimentaire du 29 avril 2026, qui a permis de recueillir les réactions, les préoccupations et les attentes des organismes partenaires.

L'analyse des scénarios de mutualisation complète ces données. Elle permet d'examiner, pour chaque option, les conditions d'accès, les contributions attendues, la répartition des responsabilités, les modalités de suivi et les risques liés à une utilisation inégale des ressources.

L'apport méthodologique de chaque cadre est résumé dans le tableau 3.

TABLEAU 3

Articulation des cadres théoriques, des questions d'analyse et des sources de données

Cadre théorique	Objet principal d'analyse	Questions centrales	Sources mobilisées
Dépendance aux ressources	Rareté, contraintes, dépendances externes et complémentarité des ressources	Quelles ressources manquent? Quelles dépendances limitent les interventions? Quelles ressources pourraient être partagées?	Questionnaire destiné aux responsables et échanges avec les partenaires
Gouvernance collaborative	Partenariats, engagement, confiance, leadership, circulation de l'information et prise de décision	Les organismes sont-ils disposés à collaborer? Quelles relations existent déjà? Quelles conditions faciliteraient une démarche commune?	
Gouvernance des ressources communes	Accès aux ressources, contributions, responsabilités, suivi et gestion des différends	Quelles ressources mutualiser? Qui pourrait y accéder? Selon quelles règles et avec quelles responsabilités?	

Ces cadres sont mobilisés de manière complémentaire. La théorie de la dépendance aux ressources aide à comprendre pourquoi les organismes pourraient chercher à collaborer. La gouvernance collaborative permet d'examiner comment cette collaboration pourrait être organisée. La gouvernance des ressources communes précise les conditions nécessaires à la gestion durable et équitable des ressources partagées. Cette articulation structure l'analyse sans présumer que la mutualisation constitue nécessairement la solution la plus souhaitable ou la plus réalisable. Elle permet plutôt d'en évaluer la pertinence, les conditions et les limites à partir des données recueillies.

2.3. Populations, échantillonnage et recrutement

L'étude porte sur deux populations complémentaires : les personnes qui recourent aux services d'aide alimentaire à Saint-Léonard et les responsables des organismes qui offrent ces services. Ce choix permet de documenter simultanément les besoins exprimés par les usagers et les capacités de réponse du réseau communautaire local.

Les participants ont été recrutés selon des modalités adaptées à chacune de ces populations. Les usagers ont été sollicités directement dans les lieux de distribution alimentaire, tandis que les responsables d'organismes ont été invités à répondre à un questionnaire transmis à distance. Les critères d'admissibilité, les modalités de recrutement et les limites de l'échantillonnage sont précisés dans les sous-sections suivantes.

2.3.1. Usagers de l'aide alimentaire

La population ciblée comprend les personnes qui utilisent les services d'aide alimentaire offerts par les organismes partenaires et qui résident dans l'arrondissement de Saint-Léonard. Le critère territorial a été vérifié au début du questionnaire à partir d'une question sur le lieu de résidence, complétée par le début du code postal.

Le recrutement s'est déroulé du 23 février au 12 mars 2026 dans les points de distribution des organismes partenaires, pendant les périodes habituelles de remise de l'aide alimentaire. Cette stratégie visait à rejoindre les personnes directement dans les lieux qu'elles fréquentent, sans leur imposer de déplacement supplémentaire. Les personnes présentes étaient informées des objectifs de l'étude, du caractère volontaire de leur participation et des mesures prévues pour protéger la confidentialité de leurs réponses.

Deux modes de participation étaient proposés. Les personnes interrogées pouvaient remplir le questionnaire en ligne à partir d'un lien ou d'un code QR, au moyen de leur téléphone ou d'un appareil mis à leur disposition. Une version papier était également offerte aux personnes moins à l'aise avec les outils numériques ou qui préféraient ce format. Une aide pouvait être fournie pour comprendre les consignes, sans orienter les réponses.

Une rétribution de 20 $ a été remise à chaque participant afin de reconnaître le temps consacré au questionnaire. Cette compensation n'était pas liée au contenu des réponses

et n'avait aucune incidence sur l'accès aux services alimentaires. Les participants pouvaient refuser de répondre à certaines questions ou interrompre leur participation sans conséquence.

Au total, 120 personnes ont participé à l'enquête. L'échantillon comprend uniquement des personnes rencontrées dans les services partenaires et déclarant résider à Saint-Léonard. Il ne représente donc pas l'ensemble des personnes en situation d'insécurité alimentaire dans l'arrondissement, notamment celles qui ne fréquentent pas les organismes ou qui n'étaient pas présentes pendant la période de collecte.

Le questionnaire recueille des informations sur l'âge, le genre, la composition du ménage, le statut migratoire, les revenus, l'emploi, le logement et l'utilisation des services. Les caractéristiques détaillées de l'échantillon seront présentées dans le chapitre consacré aux résultats. Dans la présente section, le nombre de participants et les modalités de recrutement servent uniquement à décrire la portée méthodologique de l'enquête.

2.3.2. Responsables des organismes de distribution alimentaire

La seconde population étudiée est constituée des responsables des organismes offrant des services de distribution alimentaire à Saint-Léonard. Sept organismes actifs sur le territoire ont été identifiés et sollicités. Les données recueillies portent sur les services offerts, la capacité de distribution, l'évolution de la demande, les demandes non satisfaites, les ressources disponibles, les contraintes opérationnelles, les partenariats existants ainsi que l'intérêt envers la mutualisation et la mise en place d'une plateforme commune.

Le recrutement s'est appuyé sur une démarche ciblée visant à solliciter l'ensemble des organismes de distribution alimentaire connus à Saint-Léonard. Il ne s'agissait donc pas de sélectionner un échantillon aléatoire, mais de réaliser un portrait aussi complet que possible du réseau local. Pour chaque organisme, une personne possédant une connaissance suffisante des activités alimentaires était invitée à remplir le questionnaire. Les personnes répondantes occupaient des fonctions liées à la direction, à la coordination, à la gestion des services ou aux opérations alimentaires. Une seule réponse institutionnelle était recherchée par organisme afin d'éviter la multiplication des réponses provenant d'une même organisation.

La collecte des données s'est déroulée du 18 mars au 15 juin 2026. Le questionnaire a été administré en ligne au moyen de la plateforme *SurveyMonkey*. Le lien a été transmis directement aux personnes-ressources par courriel et rappelé lors des rencontres du comité de travail. Les personnes répondantes pouvaient consulter, au besoin, les informations administratives de leur organisme afin de compléter certaines questions. Aucune rétribution financière n'était offerte.

Parmi les sept organismes identifiés, six ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de participation de 85,7 %. Ce taux élevé permet de couvrir une part importante

du réseau local de distribution alimentaire. Les résultats doivent néanmoins être interprétés avec prudence, puisqu'un organisme n'a pas participé et que les réponses reposent sur les informations déclarées par une seule personne représentant de chaque organisation.

2.3.3. Critères d'inclusion et d'exclusion

Des critères d'admissibilité ont été définis pour assurer la cohérence entre les populations visées, les objectifs de l'étude et le territoire concerné. Ils différaient selon que la collecte s'adressait aux usagers ou aux responsables des organismes.

2.3.3.1. Critères applicables aux usagers

Pour être admissible à l'enquête, une personne répondante devait :

- résider dans l'arrondissement de Saint-Léonard ;
- utiliser ou avoir utilisé un service d'aide alimentaire offert par l'un des organismes partenaires;
- être en mesure de comprendre les informations relatives à l'étude et de fournir un consentement libre et éclairé ;
- accepter volontairement de répondre au questionnaire.

Le lieu de résidence était vérifié à partir d'une question portant sur l'arrondissement de résidence et du début du code postal. Les personnes résidant dans un autre arrondissement ou une autre municipalité n'étaient pas retenues, même lorsqu'elles fréquentaient un organisme situé à Saint-Léonard.

Étaient également exclues les personnes qui ne souhaitaient pas consentir à l'utilisation de leurs réponses ou qui n'étaient pas en mesure de fournir un consentement éclairé. Les questionnaires ne contenant pas suffisamment de réponses pour permettre une analyse fiable pouvaient être retirés de la base de données. Le seuil de 100 % a été fixé pour déterminer qu'un questionnaire était exploitable avant l'analyse et appliqué de manière uniforme.

2.3.3.2. Critères applicables aux organismes

Les organismes admissibles devaient :

- exercer des activités de distribution alimentaire à Saint-Léonard;
- offrir directement des denrées, des paniers, des repas ou une autre forme d'aide alimentaire à la population;
- faire partie des organismes identifiés comme actifs dans le réseau local au moment de l'étude;
- désigner une personne possédant une connaissance suffisante des services, des ressources, des capacités et des pratiques de l'organisation.

Une seule réponse institutionnelle était retenue par organisme. Les réponses provenant d'une personne ne disposant pas d'une connaissance suffisante des activités alimentaires de l'organisation, les doublons ainsi que les questionnaires trop incomplets pouvaient être exclus de l'analyse. Les organisations qui n'exerçaient pas directement d'activités de distribution alimentaire à Saint-Léonard n'étaient pas incluses dans le questionnaire destiné aux responsables. Elles pouvaient toutefois contribuer à la démarche participative ou aux échanges sur la coordination et la mutualisation en tant que partenaires du territoire.

2.3.4. Limites liées à l'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage retenue comporte certaines limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. Le recrutement des usagers a été effectué dans les lieux de distribution des organismes partenaires, auprès des personnes présentes pendant la période de collecte. Cette méthode ne permet donc pas de rejoindre les personnes en situation d'insécurité alimentaire qui ne fréquentent pas les services, qui y recourent de façon occasionnelle ou qui n'étaient pas présentes les jours de collecte.

L'application du critère de résidence à Saint-Léonard a également conduit à exclure des personnes provenant d'arrondissements voisins, même lorsqu'elles utilisaient régulièrement les services offerts sur le territoire. Ce choix était nécessaire pour respecter la portée géographique de l'étude, mais il ne permet pas de documenter pleinement la pression exercée par la clientèle extérieure sur les organismes locaux.

Certaines populations peuvent aussi être sous-représentées. C'est notamment le cas des personnes sans statut migratoire ou en situation administrative précaire, qui peuvent hésiter à participer à une enquête comportant des questions sur leur statut et leurs conditions de vie. Les personnes ayant des difficultés importantes de mobilité, de compréhension linguistique ou de littératie peuvent également avoir été moins facilement rejointes.

La collecte auprès des usagers s'est déroulée en période hivernale et pendant les jours habituels de distribution. Les conditions climatiques, les horaires des organismes et les caractéristiques propres aux différents sites ont pu influencer la participation ainsi que la composition de l'échantillon.

Le volet consacré aux organismes présente lui aussi certaines limites. Six des sept organismes identifiés ont répondu au questionnaire. Bien que ce taux de participation permette de couvrir une large part du réseau local, l'absence d'un organisme peut limiter l'exhaustivité du portrait. De plus, une seule personne répondait au nom de chaque organisation. Les informations recueillies reposent donc sur sa connaissance des activités et sur les données disponibles au moment du remplissage.

Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence du portrait produit, mais elles restreignent sa représentativité et sa portée.

2.4. Outils de collecte

Deux questionnaires distincts ont été utilisés pour recueillir les données. Le premier s'adressait aux usagers des services d'aide alimentaire, tandis que le second était destiné aux responsables des organismes de distribution alimentaire. Leur correspondance avec les dimensions du cadre conceptuel, les variables retenues et les indicateurs descriptifs a été présentée à la section 2.2.

Les instruments comprennent principalement des questions fermées à choix unique ou multiple, des échelles ordinales, des champs numériques et quelques questions ouvertes. Ces dernières permettent aux personnes interrogées de préciser certaines expériences, contraintes ou attentes qui ne peuvent être entièrement saisies par les réponses prédéfinies. Les versions intégrales des questionnaires figurent aux annexes 3 et 4.

2.4.1. Questionnaire destiné aux usagers

Le questionnaire intitulé *Enquête sur les profils et besoins des usagers de l'aide alimentaire à Saint-Léonard* vise à recueillir des informations sur les personnes qui fréquentent les services partenaires, leurs conditions de vie, leurs difficultés alimentaires et leur appréciation de l'aide reçue.

Il est structuré autour de cinq ensembles thématiques :

1. le profil sociodémographique et les conditions socioéconomiques;
2. le logement, la composition du ménage et les conditions domestiques;
3. la fréquence, la durée et les modalités de recours aux services;
4. les difficultés, les besoins et les habitudes alimentaires;
5. l'accessibilité des services, la satisfaction et les obstacles à l'autonomie alimentaire.

La majorité des questions sont fermées. Quelques espaces de réponse libre permettent notamment de décrire les difficultés de déplacement, les situations d'inconfort, les limites de l'espace de cuisine et certains besoins d'accompagnement.

Deux questions portent sur la fréquence du manque de nourriture pour des raisons financières ainsi que sur la réduction de la taille des repas ou le saut de repas. Elles s'inspirent de dimensions abordées dans le Module d'enquête sur la sécurité alimentaire des ménages. Le questionnaire ne reprend toutefois ni l'intégralité du module ni son système de cotation. Ces réponses sont donc traitées comme des indicateurs descriptifs de difficultés alimentaires déclarées et non comme une mesure normalisée de l'insécurité alimentaire.

Le questionnaire a été administré en français. Son temps de remplissage était estimé entre 10 et 15 minutes. Une version numérique et une version papier de contenu identique ont été mises à la disposition des participants. Les modalités précises d'administration sont présentées à la section consacrée au déroulement de la collecte.

2.4.2. Questionnaire destiné aux responsables des organismes

Le questionnaire destiné aux responsables des organismes vise à documenter le fonctionnement du réseau local de distribution alimentaire ainsi que les conditions dans lesquelles une mutualisation pourrait être envisagée.

Il est organisé autour de six ensembles thématiques :

1. les services offerts, la capacité de distribution et la couverture territoriale;
2. l'évolution de la demande et les adaptations apportées aux services;
3. les ressources disponibles, les besoins supplémentaires et les contraintes opérationnelles;
4. les pratiques de gestion des denrées, des services et des données;
5. les partenariats, la participation des bénéficiaires et les expériences antérieures de partage;
6. l'intérêt envers la mutualisation, les fonctionnalités d'une plateforme commune et les conditions de participation.

L'instrument comprend des questions fermées, des classements, des échelles de fréquence, des estimations numériques et quelques questions ouvertes. Certaines réponses reposent sur les données détenues par les organismes, notamment leur capacité de distribution ou leurs listes d'attente. D'autres correspondent aux perceptions des responsables, comme les causes de l'évolution de la demande, les besoins additionnels ou les effets des activités d'autonomisation.

Le questionnaire permet de documenter les ressources et les contraintes organisationnelles, les expériences de collaboration ainsi que les possibilités de partage. La manière dont ces informations sont mises en relation avec les trois cadres théoriques est exposée à la section 2.2.3. Le questionnaire a été administré en français et conçu pour être rempli en ligne. Les modalités de transmission, la période de collecte et le taux de participation sont présentés dans les sections relatives à l'échantillonnage et au déroulement de la collecte.

2.5. Traitement et analyse des données

Après la collecte, les données provenant des deux questionnaires ont été préparées et analysées séparément, puis mises en relation au moment de l'interprétation. Les réponses fermées ont fait l'objet d'un traitement quantitatif descriptif. Les réponses ouvertes ont été examinées au moyen d'une analyse thématique, complétée par certaines représentations visuelles. Cette démarche visait à décrire les profils, les besoins, les capacités organisationnelles et les conditions de mutualisation, sans chercher à établir des relations causales ni à généraliser statistiquement les résultats.

2.5.1. Préparation des bases de données

Les réponses recueillies en ligne étaient enregistrées directement dans *SurveyMonkey*. Les questionnaires remplis en format papier ont été saisis manuellement afin de regrouper l'ensemble des réponses dans une base commune. Les données ont ensuite été exportées vers Microsoft Excel pour leur vérification, leur nettoyage et leur analyse.

La préparation des bases a comporté plusieurs opérations :

- vérification de la cohérence générale des réponses ;
- repérage et suppression des doublons éventuels ;
- harmonisation des catégories de réponse ;
- regroupement des réponses inscrites dans les catégories « autre » ;
- codage numérique des variables catégoriques et ordinales ;
- vérification des données saisies à partir des questionnaires papier ;
- identification des valeurs manquantes et des réponses non applicables ;
- examen du degré de complétion des questionnaires.

Les réponses « je préfère ne pas répondre », « je ne sais pas » et « non applicable » ont été conservées comme des modalités distinctes lorsqu'elles apportaient une information pertinente. Elles n'ont pas été assimilées automatiquement à des données manquantes.

Un questionnaire était considéré comme exploitable lorsqu'il comportait un consentement valide et des réponses suffisantes aux sections essentielles pour contribuer aux objectifs de l'étude. Les questionnaires ne contenant que des informations d'identification ou un nombre trop limité de réponses ont été exclus. Aucune estimation n'a été utilisée pour remplacer les réponses absentes. Le nombre de réponses valides peut donc varier d'une question à l'autre. Les dénominateurs utilisés dans les tableaux et les graphiques correspondent au nombre de personnes répondantes ayant fourni une réponse exploitable à la question concernée.

2.5.2. Analyse quantitative descriptive

L'analyse quantitative repose sur des statistiques descriptives adaptées à la nature des variables et au caractère exploratoire de l'étude. Elle vise à présenter la répartition des réponses, à dégager les tendances principales et à comparer certains groupes au sein de l'échantillon.

Les variables catégoriques et ordinales ont été décrites au moyen de fréquences absolues et de proportions. Les variables numériques ont été résumées, lorsque leur format le permettait, à partir de la médiane, de l'étendue et de la distribution des valeurs. Lorsque les informations étaient recueillies sous forme de tranches, comme le revenu annuel, l'analyse a porté sur la distribution entre les catégories plutôt que sur le calcul d'une moyenne exacte.

Des tableaux croisés ont été réalisés lorsque leur pertinence était établie au regard des objectifs de l'étude. Ils ont notamment permis d'examiner les relations descriptives entre :

- le revenu du ménage et la fréquence des difficultés alimentaires;
- la situation d'emploi et la fréquence du recours à l'aide;
- la taille du ménage et les besoins non comblés;
- le statut migratoire et les obstacles d'accès aux services;
- la capacité déclarée des organismes et l'évolution de la demande;
- les ressources manquantes et l'intérêt envers la mutualisation.

Ces croisements visent à repérer des écarts ou des tendances au sein des données. Ils ne permettent pas d'établir un lien de causalité entre les variables.

Compte tenu du mode d'échantillonnage non probabiliste, de la taille de l'échantillon des usagers et du faible nombre d'organismes répondants, aucun test statistique inférentiel n'a été utilisé. Les résultats ne sont donc pas accompagnés de marges d'erreur, d'intervalles de confiance ou de tests de signification statistique. Leur interprétation demeure descriptive et limitée aux participants à l'étude.

2.5.3. Présentation graphique des données

Les représentations graphiques ont été produites dans Microsoft Excel afin de faciliter la lecture des résultats par les partenaires communautaires et les autres destinataires du rapport. Le choix des graphiques repose sur la nature des variables, le nombre de catégories et le message principal à communiquer.

Les diagrammes en barres ont été privilégiés pour comparer les fréquences et les proportions entre plusieurs catégories. Des barres empilées ont été utilisées pour certains croisements descriptifs, lorsque cette forme permettait de représenter clairement la répartition des réponses entre différents groupes. Les diagrammes en secteurs ont été employés de manière limitée et uniquement lorsque les catégories formaient un ensemble simple et mutuellement exclusif.

2.5.4. Analyse thématique des réponses ouvertes

Les réponses aux questions ouvertes des deux questionnaires ont fait l'objet d'une analyse thématique. Cette méthode permet d'identifier les expériences, les perceptions, les besoins et les préoccupations exprimés dans les commentaires des personnes interrogées.

L'analyse a suivi les principales étapes suivantes :

1. lecture de l'ensemble des réponses afin de se familiariser avec le contenu ;
2. repérage des unités de sens pertinentes au regard des objectifs de l'étude ;
3. attribution de codes descriptifs aux idées exprimées ;

4. regroupement des codes en catégories ;
5. organisation des catégories autour de thèmes plus larges ;
6. comparaison des thèmes avec les dimensions du cadre conceptuel ;
7. vérification de la cohérence de la grille de codage ;
8. sélection de verbatims représentatifs.

L'analyse adopte une démarche à la fois déductive et inductive. La dimension déductive repose sur des catégories issues du cadre conceptuel, comme l'accès aux services, les ressources, la coordination et la mutualisation. La dimension inductive permet de retenir des thèmes qui émergent des réponses sans avoir été définis à l'avance.

Compte tenu de la brièveté et de l'inégale profondeur des commentaires recueillis dans les questionnaires, l'analyse ne prétend pas atteindre une saturation théorique. Elle vise plutôt la stabilisation de la grille de codage et l'identification des thèmes récurrents ou particulièrement significatifs. Les verbatims retenus ont été anonymisés. Les renseignements susceptibles de permettre l'identification d'une personne ou d'un organisme ont été supprimés ou reformulés sans modifier le sens général du propos.

2.5.5. Intégration et triangulation des résultats

Après leur traitement séparé, les données quantitatives et qualitatives ont été mises en relation afin de produire une interprétation intégrée des résultats. Cette étape constitue la mise en œuvre concrète du principe de triangulation présenté à la section 2.1.4.

L'intégration a d'abord consisté à rapprocher les résultats issus des questions fermées et des réponses ouvertes. Les données quantitatives ont permis de décrire la fréquence, la répartition et l'importance de certains phénomènes. Les données qualitatives ont servi à préciser leur sens, à documenter les expériences vécues et à faire apparaître des éléments qui n'étaient pas couverts par les catégories de réponse prédéfinies.

Les réponses des usagers ont ensuite été comparées à celles des responsables des organismes. Cette mise en relation visait notamment à examiner la correspondance entre les besoins exprimés par les personnes et les services, les ressources ou les contraintes déclarés par les organismes. Elle a également permis de repérer certains écarts entre la perception de l'offre et l'expérience des usagers.

Les constats locaux ont été mis en dialogue avec les données statistiques et documentaires disponibles sur l'insécurité alimentaire, les caractéristiques socioéconomiques de Saint-Léonard et les activités du réseau de l'aide alimentaire. La littérature scientifique a servi à interpréter les mécanismes observés, à situer les résultats dans un contexte plus large et à éviter que les conclusions reposent uniquement sur les perceptions recueillies localement.

Les résultats préliminaires ont enfin été présentés aux organismes partenaires lors du Comité de sécurité alimentaire du 29 avril 2026. Les commentaires recueillis ont permis de

vérifier la cohérence des interprétations avec les réalités du terrain, d'obtenir des précisions et de nuancer certains constats. Ces contributions ont été utilisées comme une source de contextualisation et de validation participative. Elles n'ont pas remplacé les données issues des questionnaires.

L'analyse a porté sur trois types de relations entre les sources :

- les **convergences**, lorsque plusieurs sources appuyaient un même constat;
- les **complémentarités**, lorsqu'une source précisait ou approfondissait une information fournie par une autre;
- les **divergences**, lorsque les sources présentaient des résultats ou des perceptions différents.

Les divergences n'ont pas été considérées automatiquement comme des erreurs. Elles pouvaient traduire des expériences distinctes, des différences entre organismes ou un écart entre les besoins exprimés et les capacités déclarées. Elles ont donc été conservées et examinées comme des résultats à part entière.

Le tableau 4 présente de manière synthétique la contribution des différentes sources aux principales questions de l'étude.

La triangulation a ainsi permis de construire une interprétation qui ne repose pas sur une seule catégorie des personnes répondantes ni sur une seule méthode. Elle a contribué à mieux comprendre les interactions entre les besoins des personnes, les capacités des organismes, les pratiques de coordination et les conditions de mutualisation.

Elle ne supprime toutefois pas les limites propres aux données recueillies. Les constats demeurent liés à la composition des échantillons, au caractère déclaratif des réponses et au contexte de la collecte. L'intégration des sources vise donc à renforcer la cohérence et la profondeur de l'analyse, sans prétendre garantir à elle seule la validité de toutes les interprétations.

TABLEAU 4

Triangulation des sources selon les principales questions d'analyse

Question d'analyse	Données provenant des usagers	Données provenant des organismes	Apport des partenaires	Données secondaires et littérature
Quels sont les profils et les besoins des personnes qui recourent à l'aide alimentaire?	Conditions socioéconomiques, difficultés alimentaires, produits recherchés, obstacles et besoins complémentaires	Retours reçus des bénéficiaires, produits demandés, caractéristiques des clientèles observées	Précisions sur les profils moins visibles et les besoins émergents	Données sociodémographiques, recherches sur les déterminants de l'insécurité alimentaire
Dans quelle mesure les services répondent-ils aux besoins?	Satisfaction, améliorations souhaitées, accessibilité, adéquation culturelle et nutritionnelle	Services offerts, fréquence des distributions, disponibilité des produits et demandes non satisfaites	Validation des écarts observés entre besoins et offre	Travaux sur l'accessibilité, la qualité et l'adaptation des services
Quelles pressions et contraintes affectent les organismes?	Fréquence du recours, fréquentation de plusieurs organismes, difficultés d'accès	Évolution de la demande, listes d'attente, refus, ressources manquantes et adaptations	Informations contextuelles sur les contraintes opérationnelles	Bilan-Faim, données régionales et littérature sur les capacités organisationnelles
Quelles formes de collaboration existent déjà?	Connaissance et fréquentation des services	Partenariats, expériences de partage, ressources déjà mutualisées	Précisions sur les relations entre acteurs et les collaborations antérieures	Littérature sur la gouvernance collaborative et les réseaux communautaires
Quelles sont les possibilités et les conditions de mutualisation?	Besoins non comblés et attentes envers les services	Intérêt envers la plateforme, ressources partageables, fonctionnalités souhaitées et conditions de partage	Réactions, préoccupations et conditions exprimées lors de la séance de validation	Théorie de la dépendance aux ressources, gouvernance collaborative et ressources communes
Comment apprécier la capacité collective de réponse?	Besoins, obstacles et adéquation perçue de l'aide	Capacités, couverture territoriale, demandes non satisfaites, partenariats et adaptations	Validation de la cohérence générale du portrait	Comparaison avec les données locales, régionales et les travaux scientifiques

2.6. Considérations éthiques et protection des données

La collecte de renseignements auprès de personnes recourant à l'aide alimentaire exigeait une attention particulière aux principes de consentement, de confidentialité et de respect de la vie privée. Plusieurs questions portaient sur des dimensions sensibles, notamment le revenu, la situation migratoire, les difficultés alimentaires, le logement, la santé et les besoins d'accompagnement. Des mesures ont donc été prévues afin de limiter les risques pour les participants et de protéger les renseignements recueillis.

2.6.1. Consentement et caractère volontaire de la participation

Avant de répondre au questionnaire, les participants étaient informés des objectifs de l'étude, de la nature des renseignements demandés et de l'utilisation prévue des données. Leur participation reposait sur un consentement libre et éclairé.

La participation était entièrement volontaire. Les personnes pouvaient refuser de répondre à certaines questions ou interrompre le questionnaire sans avoir à fournir de justification. Leur décision de participer, de ne pas participer ou de se retirer n'avait aucune incidence sur leur admissibilité aux services d'aide alimentaire ni sur la nature de l'aide reçue.

Les responsables des organismes étaient également libres de répondre au questionnaire institutionnel. Leur participation ne créait aucune obligation d'adhérer à une éventuelle plateforme commune ou à un projet de mutualisation.

2.6.2. Confidentialité et traitement des identifiants

La majorité des données recueillies auprès des usagers ne nécessitait pas leur identification nominative. Toutefois, les personnes souhaitant recevoir de l'information ou être orientées vers d'autres services pouvaient fournir volontairement leur nom, leur numéro de téléphone ou leur adresse courriel.

Ces coordonnées étaient destinées uniquement au suivi demandé par les participants. Elles n'ont pas été utilisées dans l'analyse statistique ni dans la présentation des résultats. Elles ont été conservées séparément des réponses au questionnaire.

Le questionnaire destiné aux organismes recueillait le nom de l'organisation, la fonction de la personne répondante et ses coordonnées professionnelles. Ces informations servaient à assurer le suivi de la collecte et à éviter les réponses multiples provenant d'un même organisme. Les résultats diffusés ne permettent pas d'associer une réponse particulière à une personne, sauf lorsqu'une autorisation explicite a été obtenue.

Les bases utilisées pour l'analyse ont été dépersonnalisées par le retrait des noms, des coordonnées et des autres renseignements susceptibles de permettre une identification directe. Les résultats sont présentés sous forme agrégée.

2.6.3. Sécurité, accès, conservation et destruction

Les questionnaires numériques ont été recueillis à l'aide de *SurveyMonkey*, puis exportés vers des fichiers de travail protégés. Les questionnaires papier ont été conservés dans un espace sécurisé avant leur saisie. L'accès aux données était limité aux personnes directement responsables de la collecte, du traitement et de l'analyse. Les fichiers numériques ont été conservés dans un dossier institutionnel sécurisé, au moyen d'un accès contrôlé par mot de passe.

Les données seront conservées pendant une période de six mois suivant la fin du projet. À l'échéance de cette période, les fichiers contenant des renseignements personnels seront supprimés de manière sécuritaire. Les documents papier seront détruits par déchiquetage confidentiel. Les données agrégées ne permettant plus l'identification des participants pourront être conservées pour documenter le projet et soutenir la planification des interventions.

Ces mesures visent à assurer la conformité de la démarche aux exigences québécoises en matière de protection des renseignements personnels, notamment celles découlant de la Loi 25.

2.6.4. Précautions relatives aux renseignements sensibles

Une attention particulière a été accordée aux questions relatives au statut migratoire, au revenu, au logement, à la santé et aux difficultés alimentaires. Les participants pouvaient choisir l'option « Je préfère ne pas répondre » lorsque celle-ci était proposée ou laisser une question sans réponse.

Le statut migratoire n'a pas été utilisé pour identifier une personne ni transmis à des autorités administratives. Son analyse visait uniquement à mieux comprendre les obstacles et les besoins déclarés par certains groupes de personnes interrogées.

Lorsque les effectifs d'une catégorie étaient trop faibles, les résultats ont été regroupés ou omis afin de réduire le risque d'identification indirecte. La même prudence a été appliquée aux croisements portant sur des caractéristiques sensibles.

Les commentaires ouverts et les verbatims retenus pour le rapport ont été relus afin de supprimer les noms de personnes, les noms d'organismes et les détails permettant de reconnaître un participant. Lorsque la reformulation d'un détail était nécessaire à la protection de l'identité, le sens général du propos a été conservé.

2.6.5. Rétribution des participants

Une rétribution de 20 $ a été offerte aux usagers afin de reconnaître le temps consacré au questionnaire et leur contribution à la production de connaissances utiles au territoire. Cette somme n'était pas liée au contenu des réponses ni au fait de terminer toutes les sections du questionnaire.

Compte tenu de la vulnérabilité économique possible des personnes sollicitées, le risque que cette rétribution influence leur décision de participer a été pris en considération. Les explications fournies rappelaient le caractère volontaire de l'enquête, la possibilité de refuser certaines questions et l'absence de conséquence sur l'accès aux services. La rétribution était ainsi présentée comme une reconnaissance du temps consacré et non comme un paiement conditionnel à la nature des informations fournies.

2.6.6. Recours à l'intelligence artificielle générative

Des outils d'intelligence artificielle générative ont été utilisés comme soutien à la structuration, à la révision et à l'amélioration rédactionnelle du rapport. Leur utilisation a notamment porté sur l'organisation de certaines sections, la reformulation de passages, la réduction des répétitions, l'amélioration de la clarté et l'harmonisation du vocabulaire.

L'intelligence artificielle n'a pas participé à la collecte des données et n'a pas remplacé les analyses statistiques ou thématiques réalisées dans le cadre de cette étude. Elle n'a pas été utilisée pour prendre des décisions concernant les participants, établir leur admissibilité aux services ou produire automatiquement les conclusions et les recommandations.

Les propositions générées ont été considérées comme des suggestions rédactionnelles. Elles ont été relues, vérifiées, modifiées ou écartées en fonction des données recueillies, des documents originaux, de la littérature scientifique et de la connaissance du contexte local. Les références bibliographiques et les affirmations factuelles ont été vérifiées à partir de leurs sources originales. La responsabilité du contenu, des analyses et des interprétations demeure entièrement assumée par le responsable de l'étude.

Aucune base de données brute, aucune coordonnée personnelle ni aucun renseignement permettant d'identifier directement un participant n'a été transmise à l'outil d'intelligence artificielle. Les contenus utilisés pour la révision étaient limités à des textes généraux, à des données agrégées ou à des extraits préalablement dépersonnalisés.

2.7. Validation participative des résultats préliminaires

Une séance de présentation et de discussion des résultats préliminaires s'est tenue le 29 avril 2026 dans le cadre du Comité de sécurité alimentaire. Environ vingt personnes représentant les partenaires d'Alimenter Saint-Léonard y ont participé. Un diaporama présentant les principaux constats de l'enquête auprès des usagers a servi de support aux échanges.

À cette date, un seul organisme avait répondu au questionnaire destiné aux responsables. La rencontre portait donc principalement sur les résultats du volet consacré aux usagers. Elle a également permis de rappeler aux organismes l'importance de participer au second questionnaire afin de compléter le portrait des capacités, des ressources et des pratiques du réseau local.

Les participants ont globalement accueilli favorablement les résultats présentés. Les échanges ont notamment porté sur l'exclusion des personnes résidant hors de Saint-Léonard et sur la répartition des personnes interrogées entre le nord et le sud de l'arrondissement. Les commentaires, consignés sous forme de notes manuscrites, ont servi à préciser la portée territoriale de l'enquête et à nuancer l'interprétation de la distribution géographique des réponses. Ils ont été utilisés comme éléments de contextualisation et non comme données équivalentes aux résultats des questionnaires.

2.8. Démarche de formulation des recommandations

Les recommandations ont été formulées à partir des constats issus de l'analyse intégrée présentée à la section 2.5.5. Elles visent à proposer des actions adaptées aux besoins des usagers, aux capacités des organismes et aux conditions locales de collaboration.

2.8.1. Sélection des constats prioritaires

Les constats ont été hiérarchisés selon leur fréquence, leur gravité, leur confirmation par plusieurs sources, leur lien avec les objectifs de l'étude et la possibilité d'agir à l'échelle locale. Cette démarche a permis de retenir les enjeux les plus significatifs concernant l'adéquation de l'aide, les capacités organisationnelles, la coordination et le partage des ressources.

2.8.2. Élaboration des pistes d'action

Chaque constat prioritaire a été traduit en une ou plusieurs pistes d'action. Leur formulation précise, lorsque l'information est disponible :

- le problème auquel elles répondent;
- les acteurs concernés;
- les ressources nécessaires;
- les résultats attendus;
- les principales contraintes de mise en œuvre.

Les propositions peuvent porter sur l'approvisionnement, l'adaptation des services, le référencement, la gestion de l'information, la coordination ou le partage de certaines ressources. La plateforme commune constitue une option parmi d'autres et non une solution retenue à l'avance.

2.8.3. Priorisation et formulation finale

Les pistes d'action ont été appréciées selon leur impact attendu, leur faisabilité, les ressources requises et leur acceptabilité pour les organismes. Elles ont ensuite été réparties selon un horizon de mise en œuvre à court, moyen ou long terme.

Les recommandations retenues sont directement liées aux résultats de l'étude, adaptées aux capacités du milieu et formulées de manière à préciser les responsabilités, l'échéancier et, lorsque cela est possible, les indicateurs de suivi. Leur mise en œuvre demeure soumise à la discussion et à l'accord des partenaires concernés.

2.9. Limites méthodologiques

Les résultats doivent être interprétés en tenant compte des limites liées à l'échantillonnage, aux instruments de collecte et au caractère déclaratif des données. Ces limites ne remettent pas en cause l'utilité du portrait produit, mais elles en circonscrivent la portée.

2.9.1. Portée de l'échantillon

Les usagers ont été recrutés selon une méthode non probabiliste, dans les lieux de distribution des organismes partenaires. L'échantillon représente donc les personnes présentes pendant la période de collecte et non l'ensemble de la population en situation d'insécurité alimentaire à Saint-Léonard.

Les personnes qui ne fréquentent pas les services, qui y recourent rarement, qui sont isolées ou qui hésitent à demander de l'aide peuvent être sous-représentées. Le questionnaire ayant été administré en français, les personnes maîtrisant peu cette langue ont également pu être moins susceptibles de participer ou de répondre à l'ensemble des questions. Enfin, les personnes résidant hors de Saint-Léonard ont été exclues, même lorsqu'elles fréquentaient les organismes locaux.

2.9.2. Caractère déclaratif et limites des outils

Les données reposent principalement sur les déclarations des participants. Elles peuvent avoir été influencées par la mémoire, la compréhension des questions, la désirabilité sociale ou la sensibilité de certains sujets. Les informations relatives au revenu, au statut migratoire, au logement et aux difficultés alimentaires peuvent ainsi être incomplètes ou sous-déclarées.

Le questionnaire destiné aux usagers ne reprend pas l'intégralité du Module d'enquête sur la sécurité alimentaire des ménages ni son système de cotation. Il permet de documenter des difficultés alimentaires déclarées, mais non d'établir une classification normalisée de l'insécurité alimentaire.

Les réponses ouvertes étaient parfois brèves. Elles ne permettent pas d'explorer les expériences individuelles et les mécanismes de collaboration avec la profondeur qu'auraient offerte des entretiens semi-dirigés. Le contexte de distribution a aussi pu limiter le temps et la concentration disponibles pour répondre.

2.9.3. Portée territoriale, temporelle et organisationnelle

L'étude porte sur Saint-Léonard et reflète les réalités observées pendant une période déterminée. La saison hivernale, les jours de distribution, la localisation des organismes et le contexte économique ont pu influencer la participation et les besoins déclarés. Les résultats ne peuvent donc pas être transposés directement à d'autres territoires ni considérés comme permanents.

Le volet organisationnel repose sur les réponses de six des sept organismes identifiés. Une seule personne répondait au nom de chaque organisation, et certaines informations étaient fondées sur des estimations. Les différences de taille, de mandat, de clientèle et de ressources limitent également les comparaisons directes entre les organismes.

2.9.4. Précautions d'interprétation

Plusieurs mesures ont été prises pour réduire les biais : possibilité de répondre sur papier ou en ligne, utilisation d'un langage accessible, dépersonnalisation des données, présentation des effectifs valides, croisement des sources et consultation des partenaires.

Les résultats sont présentés comme des constats descriptifs propres aux personnes et aux organismes étudiés. Ils visent à soutenir la réflexion et l'action locale, sans prétendre mesurer la prévalence de l'insécurité alimentaire dans l'ensemble de la population, établir des relations causales ou généraliser statistiquement les observations.

Ce chapitre a présenté la démarche méthodologique retenue pour analyser les besoins des usagers de l'aide alimentaire, les capacités des organismes et les conditions de mutualisation des ressources à Saint-Léonard. L'étude repose sur un devis mixte à visée exploratoire, combinant des données quantitatives, des réponses ouvertes et les contributions des partenaires du territoire. Leur mise en relation permet d'examiner l'aide alimentaire sous plusieurs angles, tout en tenant compte des limites de l'échantillonnage et du caractère déclaratif des données.

Le chapitre suivant présente le portrait territorial de Saint-Léonard. Il décrit les principales caractéristiques démographiques, ethnoculturelles, socioéconomiques et résidentielles de l'arrondissement, puis situe les enjeux alimentaires et les raisons qui justifient une réflexion sur la mutualisation des ressources.

3

PORTRAIT TERRITORIAL ET CONTEXTE DE L'AIDE ALIMENTAIRE À SAINT-LÉONARD

CHAPITRE 3

Portrait territorial et contexte de l'aide alimentaire à Saint-Léonard

3.1. Repères territoriaux et démographiques

Cette section présente les principales caractéristiques territoriales et démographiques de Saint-Léonard. Elle décrit l'organisation de l'arrondissement, l'évolution de sa population, sa structure par âge ainsi que la composition des ménages. Ces éléments permettent de situer le contexte dans lequel s'inscrivent les besoins alimentaires et l'organisation des services communautaires.

3.1.1. Localisation et organisation du territoire

Saint-Léonard est un arrondissement situé dans la partie est de Montréal. Il couvre une superficie de 13,5 km². Il est bordé au nord par Montréal-Nord, au nord-est par Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles, à l'est par Anjou, au sud par Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et Rosemont–La Petite-Patrie, puis à l'ouest par le secteur de Saint-Michel. Ancienne municipalité autonome, Saint-Léonard a été intégré à la Ville de Montréal en 2002.

Le territoire est principalement résidentiel. Les activités commerciales se concentrent notamment le long de la rue Jean-Talon Est, tandis que les secteurs industriels et commerciaux occupent surtout le nord-est de l'arrondissement et certains espaces situés à proximité de l'autoroute Métropolitaine. Cette dernière traverse Saint-Léonard d'est en ouest et divise le territoire en deux parties inégales. La portion située au sud de l'autoroute représente environ le tiers de l'arrondissement.

L'organisation du territoire repose sur plusieurs axes routiers majeurs. Les rues Jean-Talon et Jarry ainsi que l'autoroute Métropolitaine assurent les déplacements est-ouest. Les boulevards Langelier, Lacordaire et Viau structurent les déplacements nord-sud. Ces infrastructures facilitent les liaisons avec les arrondissements voisins, mais l'autoroute constitue aussi une discontinuité physique entre les secteurs nord et sud de Saint-Léonard.

3.1.2. Population et densité

En 2021, Saint-Léonard comptait 79 495 habitants. Avec une densité d'environ 5 893 personnes par kilomètre carré, il constitue un territoire urbain densément peuplé. La population se répartissait entre environ 52 % de femmes et 48 % d'hommes. L'évolution démographique de Saint-Léonard n'a pas été linéaire. Après avoir atteint 79 429 habitants en 1981, la population a diminué progressivement pour s'établir à 69 604 personnes en 2001.

Une reprise s'est ensuite amorcée. Entre 2001 et 2021, le nombre d'habitants a augmenté de 14,2 %, permettant à l'arrondissement de retrouver un niveau de population comparable à celui observé au début des années 1980.

La croissance démographique récente demeure toutefois modérée. Entre 2016 et 2021, la population de Saint-Léonard a augmenté de 1,5 %, comparativement à 3,4 % pour la Ville de Montréal et à 4,6 % pour la région métropolitaine. Cette évolution traduit une relative stabilisation de la population sur un territoire déjà fortement urbanisé.

3.1.3. Structure par âge et composition des ménages

La population de Saint-Léonard présente une structure par âge marquée à la fois par la présence de familles et par le vieillissement démographique. En 2021, les enfants de 0 à 14 ans représentaient 19,3 % de la population et les jeunes de 15 à 24 ans, 10,5 %. Les adultes de 25 à 54 ans formaient le groupe le plus nombreux, avec 37,6 %, tandis que les personnes de 55 à 64 ans représentaient 11,8 %. Au total, les personnes âgées de 15 à 64 ans constituaient près de 60 % de la population. **Les personnes de 65 ans et plus représentaient 20,8 % de la population, une proportion supérieure à celle observée dans l'ensemble de Montréal, qui se situait à 16,8 %.** L'âge médian était de 42,4 ans et l'âge moyen de 42,1 ans. La population féminine était plus nombreuse dans les groupes d'âge avancé, notamment parmi les personnes de 75 ans et plus.

Saint-Léonard comptait 31 265 ménages privés en 2021. Les ménages d'une seule personne en constituaient la forme la plus fréquente, avec 31,6 % du total. Les couples sans enfant représentaient 30,1 % des ménages, les couples avec enfants 17,8 % et les familles monoparentales 14,4 %. Ainsi, près du tiers des ménages étaient composés de couples avec enfants ou de familles monoparentales. Parmi les familles avec enfants, 32,9 % étaient monoparentales.

La coexistence d'une proportion importante de personnes âgées, de ménages d'une seule personne et de familles avec enfants traduit une diversité des configurations résidentielles. Cette diversité doit être prise en compte dans la planification des services de proximité, puisque les besoins peuvent varier selon l'âge, la taille du ménage, la présence d'enfants et le degré d'isolement des personnes.

3.2. Immigration et diversité ethnoculturelle et linguistique

Saint-Léonard se distingue par l'importance de sa population immigrante et par la diversité des origines, des parcours d'établissement et des pratiques linguistiques. Ces caractéristiques contribuent à façonner les besoins en matière d'information, d'accueil et d'adaptation des services. Elles ne doivent toutefois pas être interprétées comme des causes de l'insécurité alimentaire, qui demeure principalement liée aux conditions économiques et sociales.

3.2.1. Population immigrante et période d'établissement

En 2021, Saint-Léonard comptait 36 360 personnes immigrantes, soit 47 % de sa population. Les personnes non immigrantes en représentaient 50 %. Les 2 695 résidents non permanents formaient les 3 % restants. Cette dernière catégorie comprend notamment les travailleurs temporaires, les étudiants internationaux et les demandeurs d'asile. La proportion de résidents non permanents avait augmenté de deux points de pourcentage depuis 2016.

Les périodes d'arrivée montrent que l'immigration s'inscrit à la fois dans l'histoire ancienne et récente de l'arrondissement. Environ le quart de la population immigrante était arrivé au Canada avant 1980. Entre 2001 et 2010, Saint-Léonard a accueilli 8 830 personnes immigrantes. Elles étaient 10 805 à être arrivées entre 2011 et 2021, dont 4 590 entre 2016 et 2021. Les personnes établies récemment cohabitent ainsi avec des communautés présentes depuis plusieurs décennies.

Les principaux lieux de naissance de l'ensemble de la population immigrante étaient l'Algérie, qui représentait 22,5 % de celle-ci, l'Italie avec 20,6 %, Haïti avec 11,7 % et le Maroc avec 10 %. La composition de l'immigration récente diffère toutefois de celle des vagues antérieures. Parmi les personnes arrivées entre 2016 et 2021, 44 % étaient originaires d'Algérie, 11,1 % du Maroc, 11 % d'Haïti et 7 % de Tunisie.

Ces données témoignent de la transformation progressive du profil migratoire de Saint-Léonard. Les communautés issues de l'immigration italienne demeurent importantes, tandis que les arrivées plus récentes proviennent davantage de l'Afrique du Nord, d'Haïti et de plusieurs autres régions du monde.

3.2.2. Diversité ethnoculturelle

En 2021, environ 36 350 personnes, soit 47 % de la population de Saint-Léonard, appartenaient à une catégorie désignée comme « minorité visible », comparativement à 43 % en 2016. Au sein de cette population, les personnes classées dans la catégorie arabe représentaient 44 %, suivies des personnes noires (25,5 %) et latino-américaines (13,4 %). Les personnes appartenant aux catégories asiatique du Sud-Est, sud-asiatique et chinoise comptaient respectivement pour 7,8 %, 3,4 % et 2,5 %.

La diversité observée ne se résume pas à une juxtaposition de groupes. Elle comprend des personnes nées au Canada, des immigrants établis depuis plusieurs décennies, de nouveaux arrivants et des résidents non permanents. Les expériences peuvent donc varier selon la période d'arrivée, le statut administratif, l'âge à l'immigration, la connaissance des services et les conditions d'insertion sociale et professionnelle.

Les catégories statistiques doivent être interprétées avec prudence. Elles regroupent des populations dont les origines, les identités et les expériences peuvent être très différentes. Elles ne permettent pas, à elles seules, de déduire les conditions économiques, les

préférences alimentaires ou les besoins d'une personne. Elles servent principalement à décrire la diversité générale de la population et à repérer certains besoins possibles en matière d'accessibilité et d'adaptation des services.

3.2.3. Langues et accessibilité de l'information

Les données du Recensement de 2021 permettent de préciser le portrait des langues maternelles à Saint-Léonard. Environ 90,8 % des personnes ont déclaré une seule langue maternelle, tandis que 9,2 % ont fourni des réponses multiples. **Les langues non officielles déclarées comme réponse unique représentaient 52,7 % de la population, contre 38,1 % pour le français ou l'anglais.** Le français était la langue maternelle de 29,8 % de la population et l'anglais de 8,3 %. Les principales langues non officielles étaient l'italien (17,2 %), l'arabe (12,9 %), l'espagnol (6,2 %), les langues créoles (3,9 %), les langues berbères (3,1 %) et le vietnamien (2,1 %).

La diversité des langues maternelles ne signifie pas nécessairement une faible connaissance des langues officielles. En 2021, 51,9 % de la population déclarait pouvoir communiquer en français et en anglais, tandis que 39,8 % connaissait uniquement le français. La proportion de personnes connaissant uniquement l'anglais était de 4,7 %, et 3,7 % ne connaissaient ni le français ni l'anglais. Ainsi, 91,7 % de la population pouvait communiquer en français, même si une majorité déclarait une langue non officielle comme langue maternelle.

Les pratiques linguistiques à la maison confirmaient cette pluralité. Le français était utilisé seul par 27,8% de la population et l'anglais par 12,4 %. Une langue non officielle était utilisée seule par 15,1 % des personnes. Les usages combinés étaient également fréquents : 23,6 % parlaient le français avec une langue non officielle, 4,8 % l'anglais avec une langue non officielle et 10,9 % utilisaient le français, l'anglais et au moins une autre langue.

Ce profil linguistique peut influencer l'accès à l'information et la compréhension des modalités de service, particulièrement pour les personnes récemment établies ou ne maîtrisant aucune langue officielle. Le recours à un langage clair, à des supports visuels, à des informations traduites et à un accompagnement linguistique peut faciliter l'orientation vers les ressources disponibles. Ces mesures doivent être adaptées aux besoins observés, sans présumer qu'une langue maternelle non officielle constitue automatiquement un obstacle.

Dans le domaine de l'aide alimentaire, l'enjeu concerne surtout la communication des horaires, des critères d'admissibilité, du contenu des paniers et des possibilités de référencement. La diversité linguistique et ethnoculturelle ne constitue pas une cause de l'insécurité alimentaire. Elle peut toutefois influencer la manière dont les personnes connaissent les services, y accèdent et expriment leurs besoins. Les difficultés alimentaires doivent rester analysées principalement au regard du revenu, de l'emploi, du logement et des autres conditions de vie.

3.3. Conditions socioéconomiques

Les conditions socioéconomiques influencent la capacité des ménages à répondre à leurs besoins essentiels. Le revenu, l'emploi et la scolarité fournissent des repères utiles pour apprécier les vulnérabilités présentes sur le territoire. Sauf indication contraire, les données présentées proviennent du Recensement de 2021. Les indicateurs de revenu se rapportent à l'année 2020.

3.3.1. Revenus et précarité économique

Le revenu total médian des ménages de Saint-Léonard s'établissait à 66 000 $, soit un niveau comparable à celui de Montréal. Cette valeur générale masque toutefois des écarts selon la composition des ménages. Le revenu médian des personnes vivant seules atteignait 35 200 $, contre 38 000 $ à Montréal. Pour les ménages de deux personnes ou plus, il se situait à 83 000 $, comparativement à 92 000 $ à Montréal.

La composition des revenus montre aussi une place plus importante des transferts gouvernementaux. Ceux-ci représentaient 28,8 % du revenu total à Saint-Léonard, contre 20,2 % à Montréal et 18,7 % dans la région métropolitaine. À l'inverse, les revenus d'emploi en constituaient 58,1 %, soit une proportion inférieure à celle observée à Montréal. Ces données traduisent une plus grande exposition d'une partie des ménages aux variations des programmes publics de soutien.

La mesure de faible revenu après impôt concernait 15 % de la population. Les personnes âgées étaient les plus touchées, avec un taux de 20,2 %. Les enfants de moins de six ans présentaient également une vulnérabilité particulière, puisque 16,4 % vivaient sous le seuil de faible revenu. Ces écarts montrent que le revenu médian du territoire ne rend pas compte de la diversité des conditions économiques.

L'interprétation de ces indicateurs exige néanmoins de la prudence. Les mesures exceptionnelles de soutien mises en place pendant la pandémie, notamment la Prestation canadienne d'urgence, ont pu augmenter temporairement les revenus déclarés et la part des transferts gouvernementaux.

3.3.2. Emploi et chômage

Les indicateurs du marché du travail sont moins favorables à Saint-Léonard que dans l'ensemble de Montréal. Le taux d'activité s'élevait à 60 %, tandis que le taux d'emploi atteignait 53,4 %. Ces proportions étaient respectivement de 66 % et de 59,2 % à Montréal. Le taux de chômage se situait à 11 %. Il dépassait celui de Montréal, établi à 10,3 %, ainsi que celui de la région métropolitaine, qui atteignait 8,4 %. Cet écart indique que l'accès à l'emploi demeure plus difficile pour une partie de la population léonardoise.

Les emplois occupés étaient principalement concentrés dans les soins de santé et l'assistance sociale, le commerce de détail et la fabrication. Ces trois secteurs regroupaient près de 38 % de la population active occupée. Les données disponibles ne permettent toutefois pas

de mesurer précisément la stabilité des emplois, le temps partiel involontaire, les contrats temporaires ou l'irrégularité des horaires. La précarité professionnelle ne peut donc pas être évaluée uniquement à partir des taux d'emploi et de chômage.

3.3.3. Scolarité

Le niveau de scolarité de la population s'est amélioré au cours des quinze années précédant le dernier recensement. La proportion des personnes ne détenant aucun certificat, diplôme ou grade est passée de 31,3 % à 23,6 %. Pendant la même période, la part des titulaires d'un baccalauréat a progressé de 9,6 % à 13,7 %, tandis que celle des personnes possédant un diplôme supérieur au baccalauréat est passée de 4,6 % à 8,1 %. **Au terme de cette évolution, près du quart de la population de 15 ans et plus demeurait sans diplôme.** Les diplômés universitaires représentaient environ 26 % de cette population. Les autres personnes détenaient principalement un diplôme d'études secondaires, une formation professionnelle ou un diplôme collégial.

Le taux de décrochage scolaire atteignait 14,3 %, contre 17,4 % à Montréal. Il demeurait plus élevé chez les garçons que chez les filles, avec des taux respectifs de 16,5 % et de 12 %. La situation locale apparaissait donc plus favorable que la moyenne montréalaise, malgré la persistance d'un écart entre les genres.

La scolarité peut influencer les possibilités d'accès à l'emploi et de progression professionnelle. Ce lien n'est toutefois pas automatique. Le niveau de diplôme ne renseigne pas sur sa reconnaissance, son adéquation avec l'emploi occupé ni sur les obstacles rencontrés par les personnes ayant étudié à l'extérieur du Canada.

3.4. Logement et vulnérabilités résidentielles

Le logement représente une part importante des dépenses des ménages. Son coût, sa disponibilité et son adéquation aux besoins peuvent réduire les ressources consacrées à l'alimentation et aux autres dépenses essentielles. Le portrait de Saint-Léonard montre un territoire majoritairement locatif, marqué par la hausse des loyers et par une offre limitée de logements sociaux.

3.4.1. Mode d'occupation et parc résidentiel

Saint-Léonard comptait environ 31 265 logements privés occupés. Les locataires représentaient 65 % des ménages, contre 35 % de propriétaires. Cette répartition est demeurée relativement stable depuis le début des années 2000 et se rapproche de celle observée à Montréal.

Le parc résidentiel est principalement composé d'appartements situés dans des immeubles de moins de cinq étages, qui regroupent 71,6 % des logements. Les appartements dans un duplex en représentent 10,8 %, tandis que les immeubles de cinq étages ou plus comptent pour 8,2 %. Les maisons individuelles non attenantes demeurent minoritaires, avec 6,2 %

du parc. La moitié des logements comprend entre une et quatre pièces, alors que près du quart en compte cinq.

L'offre de logements sociaux demeure restreinte. Les données municipales recensent 604 unités à Saint-Léonard, ce qui place l'arrondissement au seizième rang parmi les dix-neuf arrondissements montréalais. Bien que Saint-Léonard accueille environ 4,5 % de la population montréalaise, il ne regroupe qu'environ 1 % des logements sociaux de la ville. L'offre locale comprend des habitations à loyer modique, des coopératives d'habitation et quelques logements administrés par des organismes à but non lucratif.

3.4.2. Abordabilité du logement

Le loyer mensuel moyen s'élevait à 911 $, comparativement à 583 $ vingt ans plus tôt. Cette progression de 56,3 % témoigne d'une hausse soutenue des coûts résidentiels. Les montants recensés ne reflètent toutefois pas nécessairement les loyers demandés aux personnes qui cherchent actuellement un logement, souvent plus élevés que ceux payés par les locataires établis depuis plusieurs années.

Environ 20,5 % des ménages locataires consacraient au moins 30 % de leur revenu aux frais de logement. Cette proportion correspondait à plus de 4 100 ménages. Une pression comparable était observée parmi les propriétaires, dont près de 21 % dépassaient également ce seuil. Le seuil de 30 % ne mesure pas à lui seul toutes les difficultés résidentielles. Il permet néanmoins de repérer les ménages dont les frais de logement peuvent réduire fortement le revenu disponible pour l'alimentation, le transport, les médicaments et les autres besoins essentiels.

3.4.3. Besoins et précarité résidentielle

Environ 3 247 ménages, soit 10,4 % des ménages de l'arrondissement, éprouvaient des besoins impérieux en matière de logement. Cet indicateur tient compte de l'abordabilité, de la taille et de l'état du logement. L'écart entre ces besoins et le nombre limité de logements sociaux indique que l'offre subventionnée ne peut répondre à l'ensemble de la demande locale.

Les données disponibles ne permettent pas de mesurer directement l'ampleur du surpeuplement à Saint-Léonard. La présence de familles nombreuses, combinée à une forte proportion de logements de petite taille, invite néanmoins à examiner l'adéquation entre la composition des ménages et les logements disponibles, sans conclure automatiquement à une situation de surpeuplement.

La mobilité résidentielle était relativement faible : 9 % de la population avait changé de domicile au cours de la période de référence, comparativement à 14 % à Montréal. Cette stabilité peut traduire un attachement au quartier, mais aussi les difficultés à trouver un logement abordable ou adapté. Elle ne doit donc pas être interprétée uniquement comme un signe de sécurité résidentielle.

Dans l'ensemble, les vulnérabilités résidentielles tiennent moins à une seule caractéristique qu'à la combinaison de plusieurs facteurs : poids des loyers, faiblesse de l'offre sociale, besoins impérieux et inadéquation possible entre les logements et la composition des ménages. Ces contraintes peuvent exercer une pression durable sur le budget des ménages.

3.5. Écosystème local de l'aide alimentaire

L'écosystème alimentaire de Saint-Léonard comprend des organismes de dépannage, des services de repas, des initiatives d'achat solidaire, des activités d'agriculture urbaine et des mécanismes de concertation. Cette diversité permet de répondre à plusieurs types de besoins, allant de l'aide alimentaire immédiate à l'amélioration de l'accès économique aux aliments.

3.5.1. Organisation de l'offre locale

À Saint-Léonard, sept organismes offrent des services de distribution alimentaire : *l'Association Alerte Providence, l'Association Haïtiano-Canado-Québécoise d'aide aux démunis (AHCQAD), le Bureau associatif pour la diversité et la réinsertion (BADR), le Centre Tawhid, la Fondation Le Cœur du Père, le Mouvement fraternité multi-ethnique et la Société Saint-Vincent-de-Paul*. L'Association Alerte Providence utilise deux lieux, ce qui porte à huit le nombre de points de distribution représentés sur la carte (annexe 2).

Les distributions sont concentrées du lundi au jeudi. La fréquence varie selon les organismes : certaines activités ont lieu chaque semaine, tandis que d'autres sont organisées toutes les deux semaines. La plupart des plages se déroulent pendant la journée ou en début d'après-midi. La Fondation Le Cœur du Père offre toutefois une distribution en soirée. Aucune plage du vendredi ou de la fin de semaine n'est indiquée. Les conditions d'accès ne sont pas uniformes. Certains organismes demandent une inscription, une preuve d'adresse ou de revenu, une adhésion, une contribution financière ou une prise de rendez-vous. D'autres réservent leurs services à leurs membres. Alerte Providence présente son service comme ouvert à tous, moyennant une contribution par boîte. Ces modalités peuvent influencer l'accès autant que la localisation des lieux.

Le restaurant populaire *La Table Ronde de Saint-Léonard* vient compléter l'offre de dépannage alimentaire sur le territoire. Il accueille la population pour le dîner cinq jours par semaine, du lundi au vendredi, ainsi que deux soirs par semaine, les jeudis et vendredis. Un repas de trois services coûte 6 $ pour les membres et 7 $ pour les non-membres. L'organisme propose également des ateliers de cuisine collective, un service de traiteur ainsi que des plats préparés congelés à faible coût, vendus à 4,50 $ aux membres et à 5,50 $ aux non-membres. La Table Ronde offre ainsi une forme de soutien alimentaire distincte de la distribution de paniers.

Alimenter Saint-Léonard propose, également toutes les deux semaines, des paniers

solidaires composés de fruits et de légumes. Leur coût varie de 6 $ à 20 $, selon le format choisi : individuel, familial ou extra fruits. Des marchés solidaires sont aussi organisés ponctuellement au printemps et durant l'été. Ces initiatives relèvent davantage de l'achat collectif et de l'amélioration de l'accès économique aux aliments que du dépannage alimentaire d'urgence.

Les informations disponibles permettent de décrire les services, les horaires et certaines conditions d'accès. Elles ne permettent toutefois pas de comparer précisément les volumes distribués, la capacité d'accueil ou les caractéristiques des personnes rejointes. Ces dimensions seront examinées dans les chapitres de résultats.

3.5.2. Répartition territoriale et accessibilité des services

Parmi les huit points de distribution alimentaire recensés à Saint-Léonard, cinq sont situés au nord de l'autoroute Métropolitaine. Ils se répartissent entre les secteurs ouest, central et est de cette partie de l'arrondissement. Au sud, deux points sont établis le long de la rue Jean-Talon Est, tandis que le troisième se trouve au Pavillon du parc Hébert. Cette répartition montre une présence plus dispersée au nord. Au sud, l'offre est en partie concentrée le long de la rue Jean-Talon Est, avec un autre point de distribution situé au Pavillon du parc Hébert. Elle ne permet toutefois pas d'affirmer que cette partie de l'arrondissement est moins bien desservie. Une telle évaluation devrait aussi prendre en compte la capacité d'accueil des organismes, la fréquence des distributions, le nombre de personnes servies ainsi que leur lieu de résidence.

L'autoroute Métropolitaine constitue une séparation physique entre les deux parties de Saint-Léonard. Les déplacements vers les lieux de distribution peuvent aussi être influencés par les grandes artères, les correspondances en transport collectif, les limitations fonctionnelles, les responsabilités familiales et la difficulté de transporter les denrées. L'accessibilité dépend également des horaires et des modalités administratives. Les distributions offertes uniquement en semaine et durant la journée peuvent être moins accessibles aux personnes qui travaillent ou étudient. Les rendez-vous, les inscriptions, les contributions financières et les critères d'admissibilité peuvent aussi limiter le recours à certains services. La localisation d'un point de service ne suffit donc pas à déterminer son accessibilité réelle. Celle-ci dépend aussi de la distance, des moyens de déplacement, des horaires, des conditions d'admission, des coûts éventuels et de la clarté des informations communiquées.

Les services et les renseignements sont offerts en français. Dans un territoire marqué par une forte diversité linguistique, certaines personnes peuvent toutefois éprouver des difficultés à comprendre les horaires, les critères d'admissibilité ou les modalités d'inscription. L'utilisation d'un langage clair, de supports visuels et, lorsque cela est possible, d'un accompagnement adapté peut faciliter leur orientation.

3.5.3. Coordination et ressources existantes

Alimenter Saint-Léonard joue un rôle de concertation et de développement de projets collectifs. Son mandat porte notamment sur l'accès à une alimentation saine et abordable, le développement de partenariats et la promotion de la solidarité alimentaire. L'organisme a adopté officiellement son nom actuel en octobre 2024. La coordination locale s'appuie notamment sur le Comité de sécurité alimentaire, qui réunit les organismes concernés par les besoins alimentaires du territoire. Ces échanges permettent de partager de l'information, de discuter des enjeux communs et d'envisager des formes de collaboration. Leur existence ne signifie toutefois pas que les approvisionnements, les stocks ou les systèmes de gestion sont déjà mutualisés.

Plusieurs initiatives complètent les distributions. Le réfrigérateur communautaire fonctionne en libre-service et met gratuitement à la disposition de la population des surplus et des invendus. Il contribue à la fois au soutien alimentaire et à la réduction du gaspillage. Le Comité d'agriculture urbaine constitue un autre mécanisme de concertation. Créé en 2021, il réunit plusieurs organismes et institutions six fois par année. Il vise le partage des connaissances et des ressources ainsi que le développement de projets collectifs liés à l'environnement et à la sécurité alimentaire. L'agriculture urbaine comprend un jardin éducatif au pavillon Wilfrid-Bastien, utilisé notamment pour des activités destinées aux jeunes, ainsi qu'un jardin collectif au parc des Fondatrices. Les récoltes et les ateliers renforcent la dimension éducative et collective de l'écosystème alimentaire.

Saint-Léonard dispose ainsi de plusieurs ressources complémentaires : dépannage alimentaire, repas et plats préparés, paniers et marchés solidaires, réfrigérateur communautaire, jardins collectifs et activités éducatives. Cette diversité constitue une base pour améliorer la coordination locale. Elle ne permet toutefois pas de conclure que les ressources sont déjà organisées en un système intégré. Les résultats recueillis auprès des organismes permettront d'examiner les collaborations existantes et les conditions d'un partage plus structuré.

3.6. Synthèse territoriale : enjeux de coordination et de mutualisation

Le portrait territorial fait ressortir une combinaison de vulnérabilités économiques et résidentielles susceptibles d'accroître les besoins d'aide alimentaire. Les revenus limités de certains ménages, les difficultés d'accès à l'emploi, le poids du logement et la faible disponibilité de logements sociaux peuvent réduire les ressources consacrées à l'alimentation. La présence de personnes âgées, de ménages vivant seuls et de familles avec enfants contribue également à diversifier les besoins.

La diversité ethnoculturelle et linguistique du territoire ne constitue pas une cause d'insécurité alimentaire. Elle peut toutefois influencer les habitudes alimentaires, la compréhension des informations et la manière dont les personnes s'orientent vers les services. L'adaptation de

la communication, des produits et des modalités d'accueil peut donc contribuer à améliorer l'accessibilité de l'aide.

L'offre locale repose sur plusieurs organismes et sur des initiatives complémentaires. Sa répartition territoriale et temporelle montre néanmoins que l'accès peut varier selon le lieu de résidence, les capacités de déplacement, les horaires et les conditions d'admission. La présence de l'autoroute Métropolitaine, la concentration de plusieurs points au nord et l'absence de plages de distribution pendant certaines périodes de la semaine constituent des éléments à examiner, sans permettre à eux seuls de conclure à une insuffisance de couverture.

Les structures de concertation et les projets déjà en place offrent une base pour améliorer la coordination. Les domaines à approfondir peuvent concerner la circulation de l'information, l'orientation des personnes, la complémentarité des horaires et des services, le suivi des besoins ainsi que le partage de certaines ressources matérielles ou logistiques.

La mutualisation doit toutefois être envisagée comme une possibilité à évaluer et non comme une solution définie à l'avance. Sa pertinence dépendra des capacités des organismes, des ressources réellement disponibles, de leur volonté de collaborer et des règles susceptibles d'encadrer un partage équitable et durable.

4

PORTRAIT DES PERSONNES AYANT RECOURS À L'AIDE ALIMENTAIRE

CHAPITRE 4

Portrait des personnes ayant recours à l'aide alimentaire

Le présent chapitre expose les résultats de l'enquête menée auprès de 120 personnes ayant recours à des services d'aide alimentaire à Saint-Léonard. Il vise à décrire leurs principales caractéristiques, leurs conditions de vie, leurs modalités de recours aux services ainsi que les difficultés et les besoins alimentaires qu'elles ont déclarés.

Les résultats présentés concernent uniquement les personnes ayant participé à l'enquête. Ils ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble des personnes en situation d'insécurité alimentaire dans l'arrondissement. Les proportions sont calculées à partir du nombre de réponses valides pour chaque question. Le chapitre examine successivement le profil sociodémographique et migratoire des personnes interrogées, leur situation économique et résidentielle, leur utilisation des services, les difficultés alimentaires vécues, l'adéquation de l'aide reçue ainsi que les obstacles à l'autonomie et les besoins complémentaires exprimés.

4.1. Ancrage territorial et profil sociodémographique

Le profil des personnes ayant participé à l'enquête est présenté dans cette section. Il porte sur leur répartition dans l'arrondissement, leur âge, leur genre, leur état civil ainsi que la composition de leur ménage. Les résultats décrivent l'échantillon rencontré dans les lieux de distribution et ne constituent pas un portrait de l'ensemble de la population de Saint-Léonard.

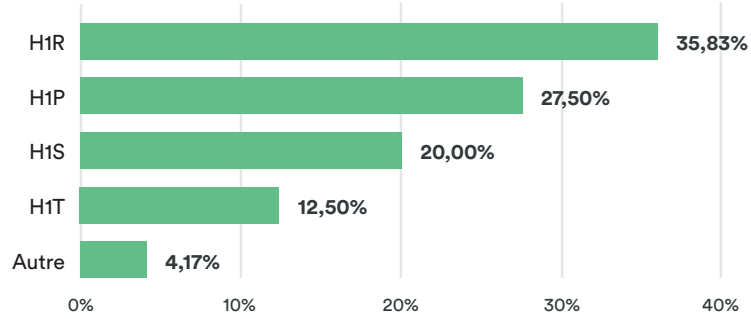
4.1.1. Répartition en fonction du code postal

La résidence à Saint-Léonard constituait un critère d'admissibilité à l'enquête. Les 120 personnes retenues ont déclaré habiter dans l'arrondissement. Leur répartition territoriale a été examinée à partir des trois premiers caractères de leur code postal, qui permettent de situer leur secteur de résidence sans recueillir leur adresse complète (annexe 1).

Le secteur H1R est le plus représenté, avec 35,8 % des personnes interrogées, suivi du secteur H1P, qui en regroupe 27,5 % (graphique 1). Ensemble, ces deux secteurs comptent pour 63,3 % de l'échantillon. Les personnes résidant dans le secteur H1S représentent 20 % des participants, tandis que celles du secteur H1T en constituent 12,5 %. La catégorie « Autre » regroupe les 4,2 % restants.

GRAPHIQUE 1

Répartition des personnes répondantes selon le code postal



Cette répartition montre que les personnes sondées provenaient de plusieurs parties de l'arrondissement, avec une représentation plus forte des secteurs H1R et H1P. Elle ne permet toutefois pas de conclure que les besoins alimentaires sont nécessairement plus importants dans ces secteurs. La composition de l'échantillon peut aussi avoir été influencée par la localisation des organismes participants, les lieux de distribution visités, les jours de collecte et la fréquentation des services durant cette période.

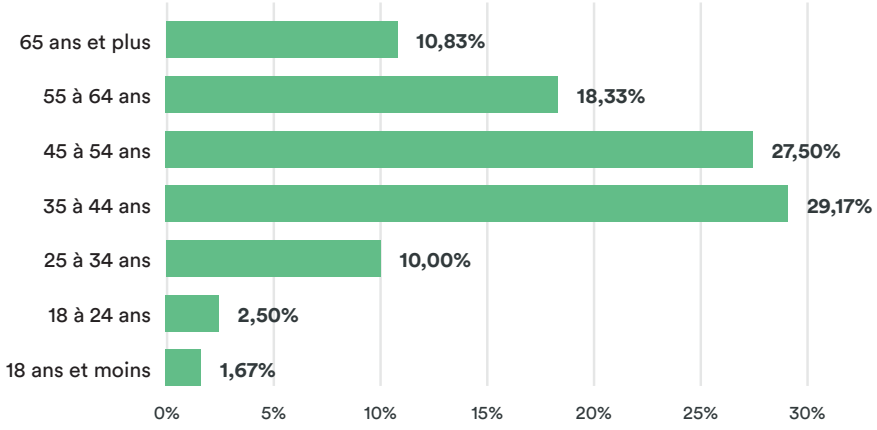
4.1.2. Âge, genre et état civil

Les personnes âgées de 35 à 54 ans constituent le groupe le plus représenté dans l'enquête (graphique 2). Les 35 à 44 ans comptent pour 29,2 % des personnes interrogées, tandis que les 45 à 54 ans en regroupent 27,5 %. Ces deux catégories réunissent ainsi 56,7 % de l'échantillon. Les personnes de 55 à 64 ans représentent 18,3 % des participants et celles de 65 ans et plus, 10,8 %.

Les groupes plus jeunes sont moins présents. Les personnes âgées de 25 à 34 ans représentent 10 % de l'échantillon, contre 2,5 % pour les 18 à 24 ans et 1,7 % pour les personnes de 18 ans et moins. Le portrait des participants est donc principalement composé d'adultes d'âge moyen, sans que cette répartition puisse être généralisée à l'ensemble des personnes ayant recours à l'aide alimentaire à Saint-Léonard.

GRAPHIQUE 2

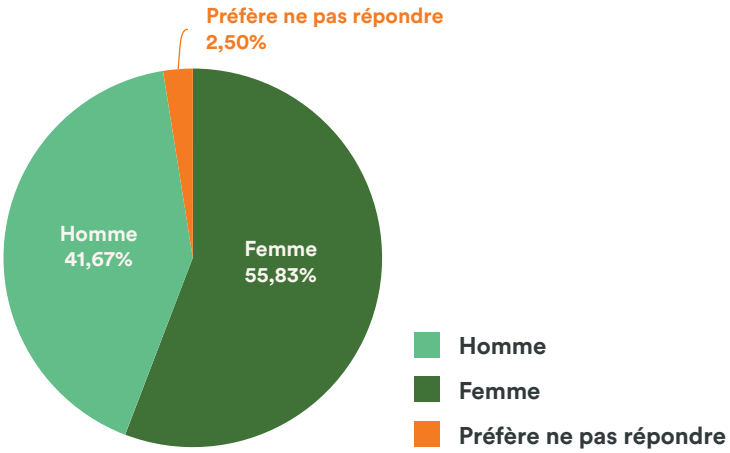
Répartition des personnes répondantes selon le groupe d'âge



Les femmes constituent 55,8 % des personnes interrogées, comparativement à 41,7 % pour les hommes (graphique 3). Les 2,5 % restants ont préféré ne pas répondre à la question. Aucune personne ne s'est déclarée non binaire ou n'a indiqué une autre identité de genre.

GRAPHIQUE 3

Répartition des personnes interrogées selon le genre



L'examen de l'état matrimonial montre que les personnes mariées forment la catégorie la plus importante, avec un peu plus de la moitié des personnes interrogées (tableau 5). Les personnes célibataires représentent le cinquième de l'échantillon, tandis qu'environ une personne sur dix est divorcée. Les autres catégories demeurent moins représentées.

TABLEAU 5

Répartition des personnes interrogées selon l'état matrimonial

État matrimonial	Effectif	Proportion
Marié	62	51,67 %
Célibataire	24	20,00 %
Divorcé	13	10,83 %
Séparé	6	5,00 %
Veuf ou veuve	6	5,00 %
En couple ou en union libre	5	4,17 %
Préfère ne pas répondre	4	3,33 %
Total	**120**	**100,00 %**

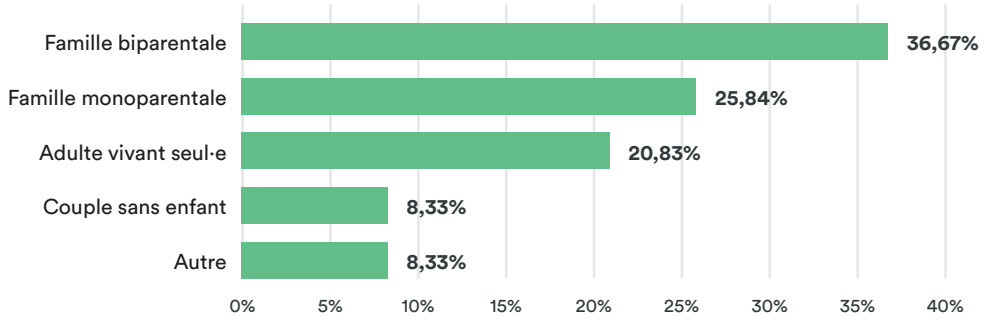
L'échantillon se caractérise par une forte présence des personnes âgées de 35 à 64 ans, une majorité de femmes et une proportion importante de personnes mariées. Ces caractéristiques seront complétées par l'analyse de la composition des ménages, qui renseigne plus directement sur le nombre de personnes et d'enfants concernés par les besoins alimentaires.

4.1.3. Composition des ménages

La composition des ménages montre que les familles avec enfants sont fortement représentées parmi les participants. Les familles biparentales constituent 36,7 % de l'échantillon, tandis que les familles monoparentales en représentent 25,8 %. Ensemble, elles regroupent 62,5 % des ménages répondants. Les adultes vivant seuls comptent pour 20,8 % de l'échantillon. Les couples sans enfant et les autres configurations représentent chacun 8,3 %.

GRAPHIQUE 4

Répartition des personnes interrogées selon le type de ménage



Les 120 participants ont également indiqué le nombre de personnes vivant habituellement dans leur ménage. Au total, 340 personnes ont été déclarées, en incluant les personnes répondantes elles-mêmes et les autres membres du ménage. Parmi elles, 171 étaient des enfants ou des adolescents : 43 avaient moins de six ans, 73 étaient âgés de 6 à 11 ans et 55 de 12 à 17 ans. Les ménages comprenaient aussi 162 adultes âgés de 18 à 64 ans et 7 personnes de 65 ans et plus.

TABLEAU 6

Nombre de personnes déclarées dans les ménages, selon le groupe d'âge

Groupe d'âge	Nombre de personnes déclarées
Enfants de 0 à 5 ans	43
Enfants de 6 à 11 ans	73
Adolescents de 12 à 17 ans	55
Adultes de 18 à 64 ans	162
Personnes de 65 ans et plus	7
Total	**340**

Ces données doivent être distinguées du nombre de participants à l'enquête. Les 120 personnes répondantes représentent autant de ménages, mais les difficultés alimentaires déclarées peuvent concerner plusieurs personnes au sein de chacun d'eux. La présence de 171 enfants et adolescents montre notamment que les besoins observés ne touchent pas uniquement les adultes qui se présentent aux services. Ils concernent aussi les autres membres de leur foyer et peuvent varier selon la taille du ménage et l'âge des enfants.

4.2. Parcours migratoires, diversité ethnoculturelle et langues

Cette section présente les caractéristiques déclarées par les participants concernant leurs appartenances ethnoculturelles, leur statut migratoire, leur durée d'établissement au Canada et leur compréhension des langues officielles. Ces informations permettent de mieux situer la diversité des profils rencontrés dans les services d'aide alimentaire. Elles ne doivent pas être interprétées comme des causes directes des difficultés alimentaires. Celles-ci doivent être analysées en lien avec les revenus, l'emploi, le logement, la composition des ménages et les autres conditions de vie.

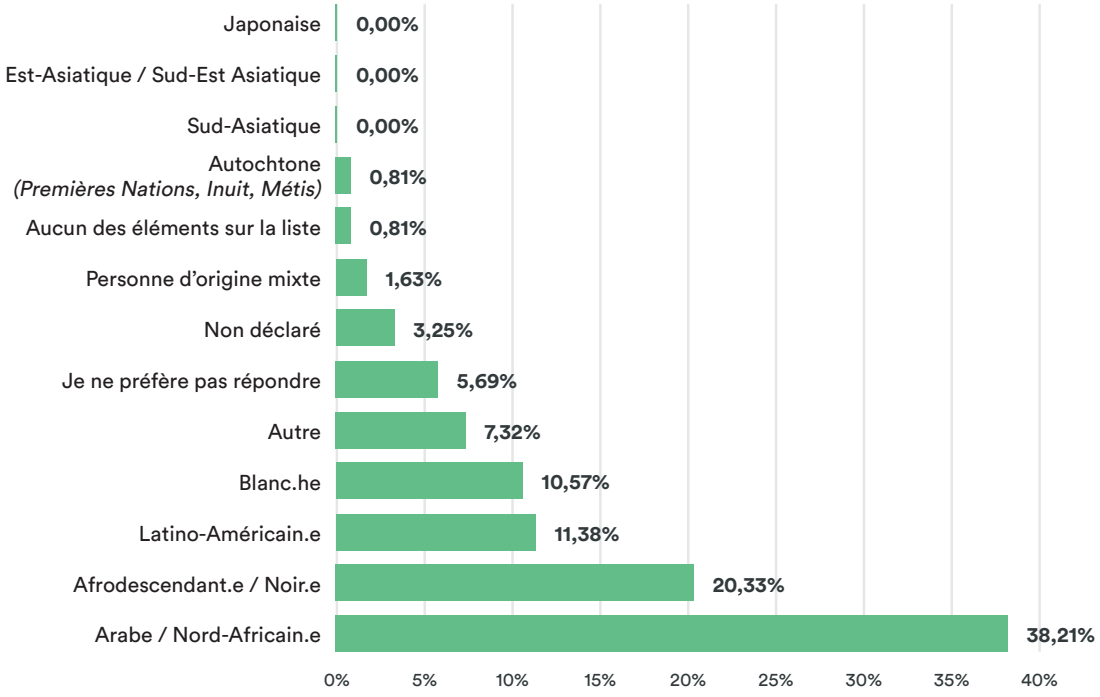
4.2.1. Appartenances ethnoculturelles déclarées

Les personnes répondantes pouvaient indiquer plus d'une appartenance ethnoculturelle. Les résultats doivent donc être lus comme des appartenances déclarées, et non comme des catégories exclusives. Les principales mentions concernent les personnes s'identifiant comme arabes ou nord-africaines, qui représentent 38,2 % des réponses, suivies des personnes afrodescendantes ou noires, avec 20,3 % (graphique 5). Les personnes latino-américaines comptent pour 11,4 % des réponses et les personnes blanches pour 10,6%.

Les autres catégories sont moins fréquentes. La catégorie « autre » représente 7,3 % des réponses, tandis que 5,7 % correspondent à des personnes ayant préféré ne pas répondre. Les réponses non déclarées comptent pour 3,3 %. Les personnes d'origine mixte, les personnes autochtones et les personnes ayant indiqué n'appartenir à aucune des catégories proposées apparaissent dans des proportions très faibles. Aucune réponse n'a été enregistrée pour les catégories sud-asiatique, est-asiatique ou sud-est asiatique, ni japonaise.

GRAPHIQUE 5

Principales appartenances ethnoculturelles déclarées



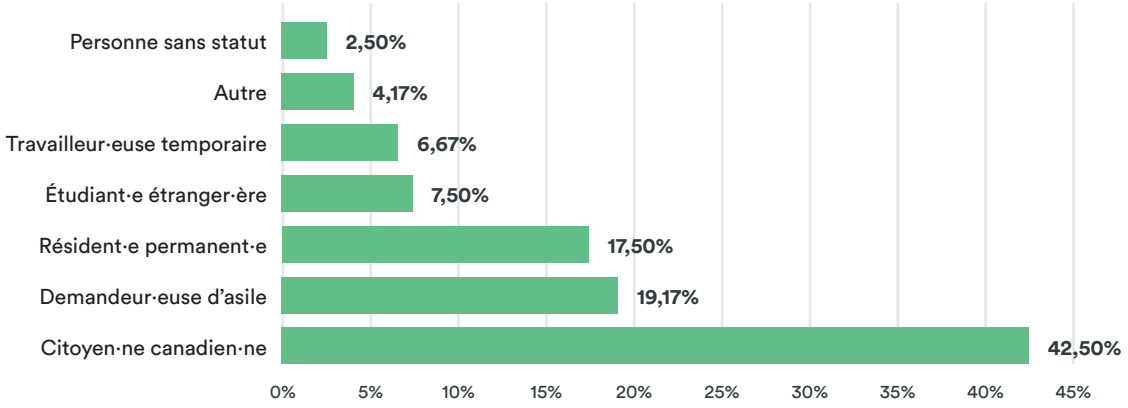
Ces résultats confirment la diversité des profils rencontrés dans les services, mais ils doivent être interprétés avec prudence. Les catégories sont autodéclarées et regroupent des réalités très différentes. Elles ne renseignent ni sur les conditions économiques des personnes, ni sur leur parcours migratoire, ni sur leurs besoins alimentaires précis. **Elles permettent surtout de rappeler que l'aide alimentaire s'adresse à des ménages aux références culturelles variées, ce qui peut avoir une incidence sur les préférences alimentaires, les habitudes de préparation des repas et les attentes envers certains produits.**

4.2.2. Statut migratoire

Le statut migratoire déclaré par les personnes répondantes montre une diversité de situations administratives (Graphique 6). Les citoyens canadiens constituent la catégorie la plus représentée, avec 42,5 % de l'échantillon. Les demandeurs d'asile représentent 19,2 % des personnes répondantes, suivis des résidents permanents, qui comptent pour 17,5 %. Les étudiants étrangers regroupent 7,5 % des participants, tandis que les travailleurs temporaires en représentent 6,7 %. Les personnes sans statut comptent pour 2,5 % de l'échantillon. La catégorie « autre » regroupe 4,2 % des réponses.

GRAPHIQUE 6

Répartition des personnes interrogées selon le statut migratoire déclaré



Ces résultats doivent être interprétés avec prudence. Les personnes qui ne sont pas citoyennes canadiennes ne forment pas un groupe homogène. Les droits, les protections, l'accès aux programmes publics, la stabilité administrative et les contraintes vécues varient fortement entre un résident permanent, un travailleur temporaire, un étudiant étranger, un demandeur d'asile ou une personne sans statut. **Le statut migratoire ne constitue donc pas, à lui seul, une explication des difficultés alimentaires. Il peut toutefois influencer certaines conditions d'accès à l'emploi, au logement, aux programmes de soutien ou aux services d'accompagnement.** Pour les organismes d'aide alimentaire, cette diversité invite surtout à porter attention à l'orientation des personnes vers les bonnes ressources, à la clarté des informations transmises et à la compréhension des critères d'admissibilité propres à chaque service.

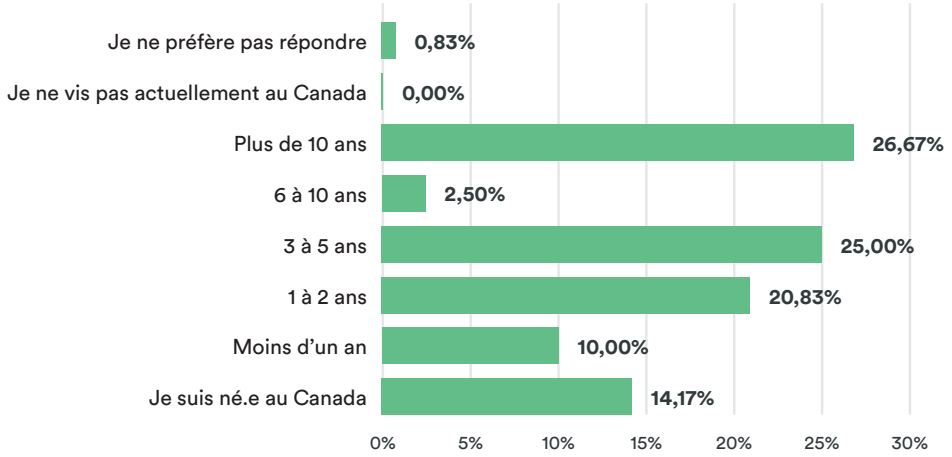
4.2.3. Durée d'établissement au Canada

La durée d'établissement au Canada permet de distinguer les personnes arrivées récemment de celles dont le parcours d'installation est plus ancien (graphique 7). Parmi les personnes répondantes, 14,2 % ont déclaré être nés au Canada. Les personnes établies depuis moins d'un an représentent 10 % de l'échantillon, tandis que 20,8 % vivent au Canada depuis un à deux ans et 25 % depuis trois à cinq ans.

Ainsi, plus de la moitié des personnes répondantes, soit 55,8 %, vivent au Canada depuis cinq ans ou moins. Cette proportion indique une présence importante de personnes en phase récente d'établissement. À l'inverse, 26,7 % des participants vivent au Canada depuis plus de dix ans, ce qui montre que le recours à l'aide alimentaire ne concerne pas uniquement les nouveaux arrivants. Les personnes établies depuis six à dix ans sont peu représentées, avec 2,5 % de l'échantillon. Une très faible proportion, soit 0,8 %, a préféré ne pas répondre.

GRAPHIQUE 7

Répartition des personnes interrogées selon la durée de résidence au Canada



Cette répartition invite à nuancer l'analyse. L'arrivée récente au Canada peut être associée à des besoins d'orientation, de compréhension des services, d'insertion professionnelle ou de stabilisation résidentielle. Elle ne suffit toutefois pas à expliquer les difficultés alimentaires. **La présence de personnes établies depuis plus de dix ans rappelle que ces difficultés peuvent aussi toucher des ménages installés depuis longtemps, lorsque les revenus, l'emploi, le logement ou les charges familiales limitent la capacité à répondre aux besoins essentiels.**

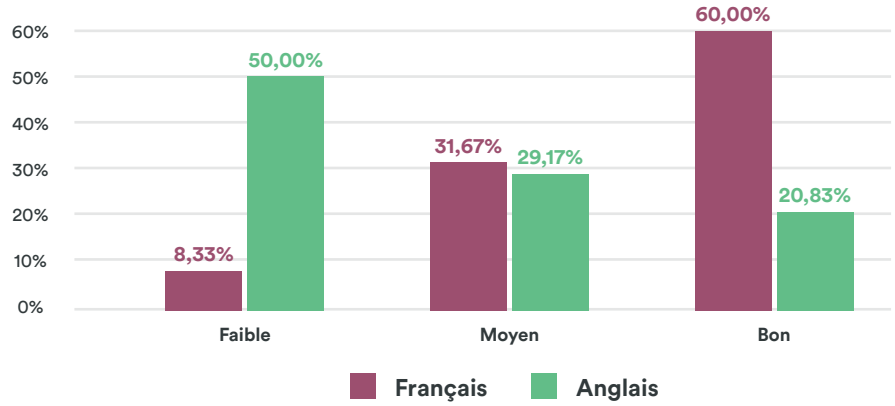
4.2.4. Compréhension du français et de l'anglais

La compréhension déclarée du français est généralement plus élevée que celle de l'anglais parmi les personnes répondantes (graphique 8). Six personnes sur dix indiquent avoir une bonne compréhension du français, tandis que 31,7 % déclarent une compréhension moyenne. La proportion des personnes déclarant une faible compréhension du français demeure limitée, à 8,3 %.

La situation est différente pour l'anglais. La moitié des personnes interrogées déclarent en avoir une faible compréhension. Les personnes indiquant une compréhension moyenne représentent 29,2 %, tandis que 20,8 % déclarent une bonne compréhension. Ces résultats confirment que le français constitue la principale langue de référence pour la communication avec les bénéficiaires de l'aide alimentaire.

GRAPHIQUE 8

Niveau de compréhension déclaré du français et de l'anglais



Ces données doivent être interprétées en tenant compte du contexte de l'enquête. Le questionnaire était administré en français, tout comme les services offerts au Québec. Une compréhension limitée du français peut donc avoir influencé la capacité de certaines personnes à répondre seules au questionnaire ou à bien saisir les modalités d'accès aux services. L'enjeu ne consiste pas à remplacer le français comme langue de service, mais à assurer une information simple, claire et accessible, surtout pour les personnes qui déclarent une compréhension faible ou moyenne.

4.3. Situation économique

Cette section présente les principaux indicateurs relatifs aux revenus et à l'emploi des personnes répondantes. Elle vise à décrire leur situation économique au moment de l'enquête, sans reprendre l'ensemble des déterminants généraux de l'insécurité alimentaire déjà présentés au chapitre 1. Les résultats doivent être interprétés avec prudence, car plusieurs questions reposent sur des déclarations individuelles et certaines permettaient de sélectionner plus d'une réponse.

4.3.1. Sources de revenus

Les personnes interrogées pouvaient déclarer plus d'une source de revenus (graphique 9). Les proportions présentées ne doivent donc pas être additionnées. Elles indiquent plutôt la fréquence à laquelle chaque source a été mentionnée par les participants.

L'aide sociale constitue la source de revenus la plus fréquemment déclarée. Elle concerne le tiers des personnes répondantes, soit 33,3 %. Elle est suivie de l'emploi à temps partiel,

mentionné par 15 % des participants, puis de l'absence de source stable de revenus, déclarée par 10,8 %. La catégorie « autre » représente 9,2 % des réponses.

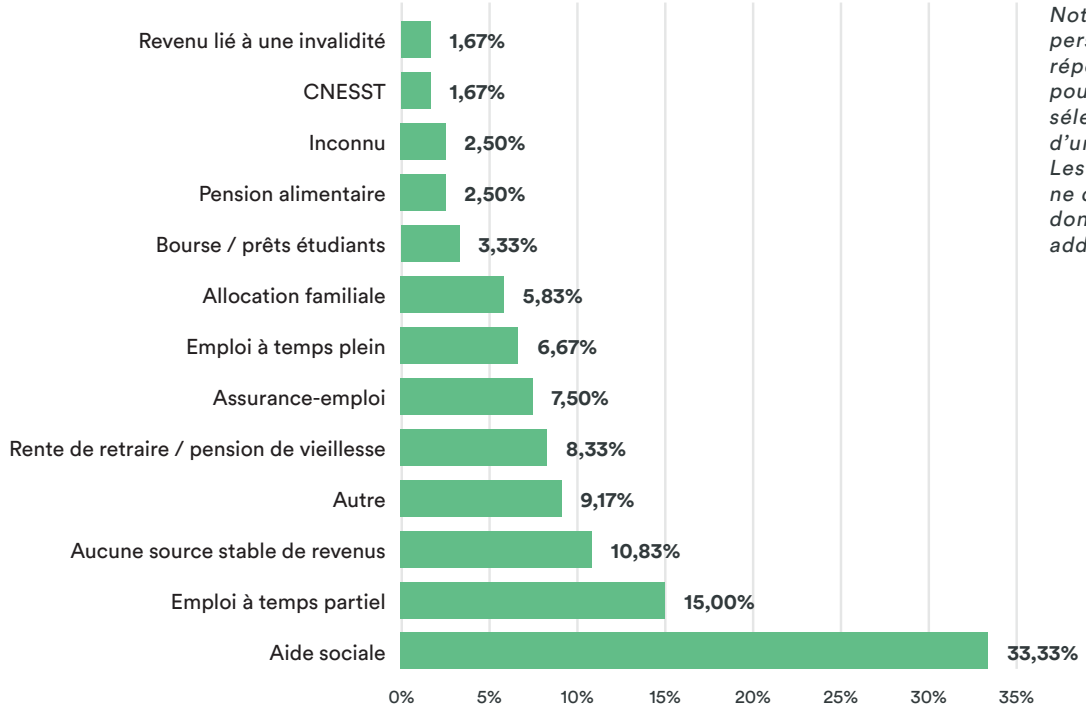
Les revenus liés à l'emploi apparaissent relativement limités dans l'échantillon. L'emploi à temps plein est mentionné par 6,7 % des personnes répondantes, tandis que l'emploi à temps partiel est plus fréquent. Cette situation indique que la présence d'un revenu de travail ne garantit pas nécessairement une autonomie alimentaire suffisante. Elle ne permet toutefois pas de mesurer la stabilité des emplois, le nombre d'heures travaillées ni le niveau réel des salaires.

Les autres sources de revenus sont plus dispersées. Les rentes de retraite ou pensions de vieillesse concernent 8,3 % des personnes répondantes. L'assurance-emploi est mentionnée par 7,5 %, les allocations familiales par 5,8 %, et les bourses ou prêts étudiants par 3,3 %. Les pensions alimentaires et les revenus inconnus représentent chacun 2,5 %. Les revenus liés à une invalidité et la CNESST sont déclarés dans des proportions plus faibles, soit 1,7 % chacun.

Les réponses inscrites dans la catégorie « autre » regroupent des situations hétérogènes. Certaines renvoient à l'absence d'emploi ou à l'aide sociale, comme « je ne travaille pas », « sans emploi » ou « sociale ». D'autres indiquent une dépendance au revenu d'un autre membre du ménage, comme « mon mari travaille », ou une situation particulière, comme « aide proche aidant », « assurance salaire », « mère au foyer » ou « revenu externe d'origine ». Ces réponses montrent que les ressources économiques des ménages peuvent être instables, indirectes ou difficiles à classer dans les catégories habituelles.

GRAPHIQUE 9

Principales sources de revenus déclarées



Note : les personnes répondantes pouvaient sélectionner plus d'une réponse. Les proportions ne doivent donc pas être additionnées.

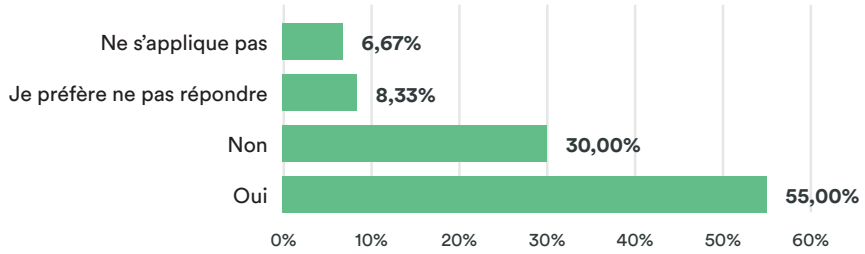
Ces résultats indiquent une forte présence de revenus limités, de prestations publiques et de sources économiques incertaines parmi les personnes répondantes. Cette fragilité doit être mise en relation avec les autres indicateurs de la section, notamment la recherche d'emploi, le revenu annuel du ménage et les charges liées au logement.

4.3.2. Situation d'emploi

La recherche d'emploi concerne une proportion importante des personnes répondantes. Plus de la moitié des participants, soit 55 %, ont déclaré être actuellement à la recherche d'un emploi. À l'inverse, 30 % ont indiqué ne pas être en recherche d'emploi. Les réponses « je préfère ne pas répondre » représentent 8,3 %, tandis que 6,7 % des personnes répondantes ont choisi l'option « ne s'applique pas ».

GRAPHIQUE 10

Recherche actuelle d'emploi parmi les personnes interrogées



Le fait de ne pas être en recherche d'emploi ne signifie pas nécessairement une absence de besoin économique. Certaines personnes peuvent être retraitées, étudiantes, en situation de maladie, responsables d'enfants ou de proches, ou encore temporairement indisponibles pour le marché du travail. De même, les personnes en recherche d'emploi ne disposent pas toutes des mêmes possibilités d'insertion, notamment selon leur statut migratoire, leur expérience professionnelle, leur niveau de français, la reconnaissance de leurs diplômes ou leurs contraintes familiales.

Ces données complètent les résultats sur les sources de revenus. La forte proportion de personnes en recherche d'emploi, combinée à la place importante de l'aide sociale, de l'emploi à temps partiel et de l'absence de revenus stables, indique une fragilité économique marquée parmi les personnes répondantes. Elle ne permet toutefois pas de mesurer directement la qualité des emplois recherchés, la durée du chômage, les obstacles précis à l'embauche ou la stabilité des revenus de travail.

4.3.3. Revenu annuel du ménage

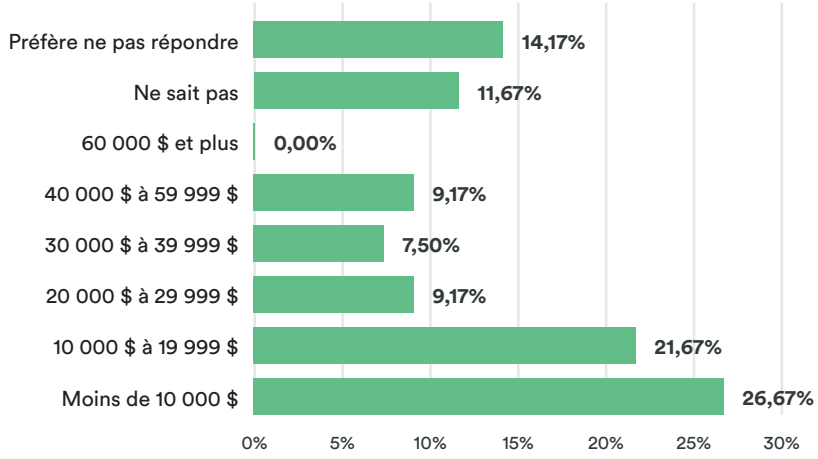
Le revenu annuel approximatif du ménage confirme la fragilité économique d'une grande partie des personnes répondantes (graphique 11). Les ménages déclarant moins de 10 000 $ par année représentent 26,7 % de l'échantillon. Ceux dont le revenu se situe entre 10 000 $ et 19 999 $ comptent pour 21,7 %. **Ainsi, près de la moitié des personnes répondantes, soit 48,3 %, déclarent un revenu annuel inférieur à 20 000 $.** Les revenus plus élevés

sont moins fréquents. Les ménages déclarant entre 20 000 $ et 29 999 $ représentent 9,2 % des personnes répondantes, ceux situés entre 30 000 $ et 39 999 $, 7,5 %, et ceux se trouvant entre 40 000 $ et 59 999 $, 9,2 %. Aucun répondant n'a déclaré un revenu annuel de 60 000 $ ou plus.

L'interprétation de ces données doit tenir compte du nombre important de réponses manquantes ou incertaines. En effet, 11,7 % des personnes répondantes ont indiqué ne pas connaître le revenu annuel de leur ménage et 14,2 % ont préféré ne pas répondre. Ces deux catégories regroupent ensemble plus du quart de l'échantillon. Le revenu demeure donc une information sensible, parfois difficile à estimer, surtout lorsque les ressources du ménage sont irrégulières, partagées entre plusieurs personnes ou composées de différentes prestations.

GRAPHIQUE 11

Revenu annuel approximatif du ménage



Ces résultats ne permettent pas d'appliquer directement un seuil unique de pauvreté à l'ensemble des personnes répondantes. Le revenu doit être interprété en fonction de la taille du ménage, du nombre d'enfants, du coût du logement, des dettes, des dépenses de transport, des frais de santé et des autres charges obligatoires. Ils indiquent néanmoins qu'une part importante des ménages rencontrés dispose de ressources financières très limitées, ce qui aide à comprendre le recours aux services d'aide alimentaire.

4.4. Conditions de logement et capacité à préparer les aliments

Les conditions résidentielles déclarées par les personnes interrogées permettent de distinguer les difficultés liées au logement des autres obstacles à l'autonomie alimentaire. Le logement influence directement la capacité des ménages à conserver, préparer et consommer les aliments reçus ou achetés.

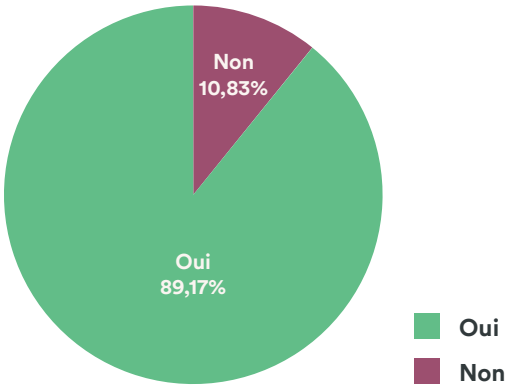
4.4.1. Stabilité et type de logement

La majorité des personnes interrogées déclare disposer d'un logement stable au moment de l'enquête. Cette situation concerne 89,2 % des participants. À l'inverse, 10,8 % indiquent

ne pas avoir de logement stable. Cette proportion demeure importante, car l'instabilité résidentielle peut compliquer l'accès régulier aux services, la conservation des denrées et la préparation des repas.

GRAPHIQUE 12

Stabilité du logement déclarée par les personnes interrogées



Le type d'habitation déclaré confirme la place dominante du logement locatif privé. Celui-ci concerne 63,3 % des personnes interrogées. La propriété du ménage représente 7,5 % des situations. L'hébergement chez des amis ou des membres de la famille concerne 6,7 % des participants, soit une forme de logement qui peut être stable dans certains cas, mais aussi traduire une solution temporaire ou dépendante du soutien de l'entourage.

Les autres situations sont moins fréquentes. Les maisons de chambres représentent 5 % des réponses. Le logement social ou communautaire, incluant les coopératives et les HLM, concerne 3,3 % des personnes interrogées. Les catégories « autre », « inconnu », « refuge d'urgence » et « sans domicile » regroupent des effectifs plus faibles. Elles doivent être interprétées avec prudence, mais elles rappellent que tous les personnes interrogées ne disposent pas des mêmes conditions résidentielles.

TABLEAU 7

Type d'habitation déclaré par les ménages interrogés

Type d'habitation	Effectif	Proportion
Logement locatif privé	76	63,33 %
Propriété du ménage	9	7,50 %
Hébergement chez des amis ou des membres de la famille	8	6,67 %
Autre	8	6,67 %
Maison de chambres	6	5,00 %
Logement social ou communautaire	4	3,33 %
Logement appartenant à une bande	4	3,33 %
Inconnu	3	2,50 %
Refuge d'urgence	1	0,83 %
Sans domicile	1	0,83 %
Foyer de groupe ou centre d'hébergement pour jeunes	0	0,00 %
Total	**120**	**100,00 %**

L'ensemble de ces données montre que la plupart des personnes interrogées sont logés, mais principalement dans le marché locatif privé. Cette information est importante, car le coût du logement peut réduire la part du revenu disponible pour l'alimentation. Les situations d'hébergement chez des proches, de maison de chambres, de refuge ou d'absence de domicile signalent aussi des conditions résidentielles plus fragiles, qui peuvent limiter la capacité des personnes à planifier leurs repas, entreposer les aliments ou cuisiner dans de bonnes conditions.

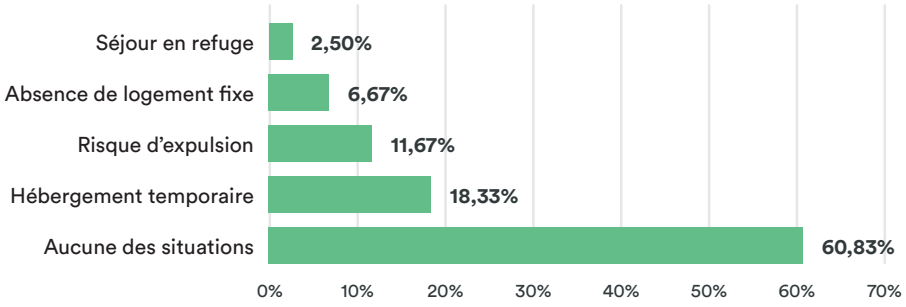
4.4.2. Difficultés résidentielles récentes

Les personnes répondantes ont également été interrogées sur certaines difficultés résidentielles vécues au cours des douze derniers mois. La majorité, soit 60,8 %, a indiqué n'avoir connu aucune des situations proposées. Cette donnée confirme qu'une part importante des participants dispose d'un logement relativement stable, sans avoir déclaré d'épisode récent d'instabilité résidentielle majeure.

Les autres réponses montrent toutefois la présence de fragilités résidentielles chez une partie des ménages. L'hébergement temporaire est la difficulté la plus fréquemment mentionnée, avec 18,3 % des personnes interrogées. Le risque d'expulsion concerne 11,7 % des participants, tandis que 6,7 % déclarent avoir connu une absence de logement fixe. Le séjour en refuge est moins fréquent, mais il concerne tout de même 2,5 % des personnes interrogées.

GRAPHIQUE 13

Difficultés résidentielles vécues au cours des douze derniers mois



Les situations déclarées peuvent se chevaucher : une même personne peut avoir connu un hébergement temporaire, un risque d'expulsion ou une absence de logement fixe au cours de la même période. Il serait donc inexact d'additionner les proportions pour mesurer l'ensemble des personnes interrogées touchées par une difficulté résidentielle.

Ces données montrent néanmoins que les difficultés alimentaires peuvent s'inscrire dans des conditions de vie instables pour une partie des participants. L'hébergement temporaire, le risque d'expulsion ou l'absence de logement fixe peuvent compliquer la conservation des aliments, la préparation des repas et la planification des dépenses. Elles renforcent ainsi l'importance de considérer le logement comme une dimension liée à l'autonomie alimentaire, sans le confondre avec les autres facteurs économiques.

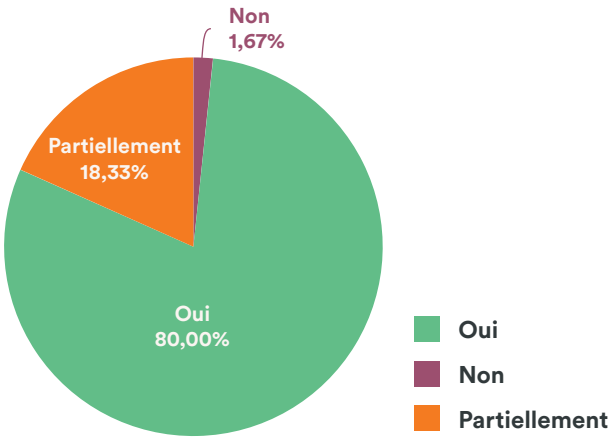
4.4.3. Accès à un espace fonctionnel pour cuisiner

L'accès à un espace fonctionnel pour cuisiner est majoritairement assuré parmi les personnes interrogées (graphique 14). Au total, 80 % déclarent disposer d'un espace adéquat et bien équipé à leur domicile. Cette donnée indique que, pour une grande partie des ménages rencontrés, les aliments reçus peuvent être conservés, préparés et consommés dans des conditions domestiques relativement favorables.

Une proportion non négligeable déclare toutefois des limites. Près d'un répondant sur cinq, soit 18,3%, indique disposer seulement partiellement d'un espace ou d'équipements suffisants. Une faible proportion, soit 1,7 %, affirme ne pas avoir accès à un espace pour cuisiner. Ces situations peuvent réduire la possibilité d'utiliser certains aliments, notamment les produits frais, les denrées à préparer ou les aliments nécessitant une conservation adéquate.

GRAPHIQUE 14

Accès à un espace fonctionnel pour cuisiner



Les précisions fournies par les personnes interrogées qui ne disposent pas d'un espace fonctionnel pour cuisiner renvoient principalement à des contraintes matérielles. Certaines personnes mentionnent un manque d'espace ou un espace insuffisant pour cuisiner. D'autres signalent un électroménager brisé ou l'absence d'un réfrigérateur. Une réponse indique aussi une situation de chambre avec cuisine commune, ce qui peut limiter l'autonomie dans la préparation et la conservation des repas.

Ces données rappellent que l'aide alimentaire ne dépend pas seulement de la disponibilité des denrées. Elle dépend aussi des conditions matérielles dans lesquelles les ménages peuvent les entreposer, les préparer et les intégrer à leurs repas. Une cuisine disponible n'est donc pas toujours une cuisine pleinement fonctionnelle, surtout lorsque l'espace est restreint, que l'équipement est insuffisant ou que les installations sont partagées.

4.4.4. Évolution de la situation personnelle

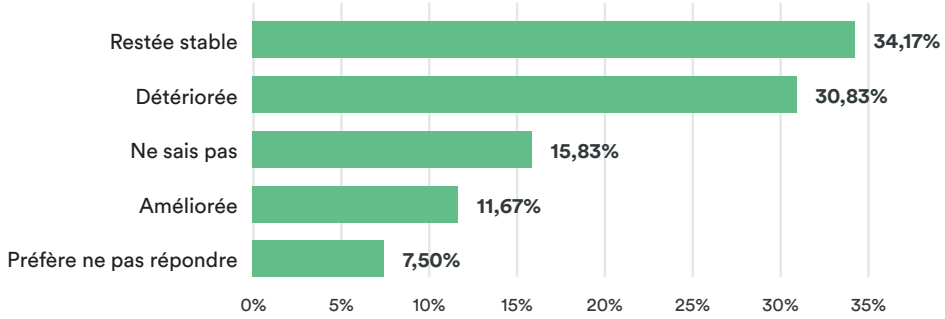
Les personnes interrogées ont été invités à apprécier l'évolution globale de leur situation personnelle au cours de la dernière année, en tenant compte notamment des revenus, du

logement, de l'alimentation et du bien-être. Les réponses montrent un portrait contrasté (graphique 15). La situation est restée stable pour 34,2 % des personnes interrogées, tandis qu'elle s'est détériorée pour 30,8 %. À l'inverse, 11,7 % indiquent une amélioration.

Une proportion non négligeable de participants exprime une incertitude ou ne souhaite pas répondre. Ainsi, 15,8 % déclarent ne pas savoir comment qualifier l'évolution de leur situation, et 7,5 % préfèrent ne pas répondre. Ces résultats peuvent traduire la difficulté à résumer en une seule réponse des dimensions différentes de la vie quotidienne. Une personne peut, par exemple, avoir connu une amélioration sur le plan du logement, tout en vivant une dégradation de ses revenus ou de son alimentation.

GRAPHIQUE 15

Évolution déclarée de la situation personnelle au cours de la dernière année



L'évolution de la situation personnelle doit donc être interprétée comme une appréciation générale. Elle ne permet pas de déterminer quelle dimension explique précisément l'amélioration, la stabilité ou la détérioration déclarée. Il indique toutefois qu'une part importante des personnes interrogées ne perçoit pas d'amélioration récente de sa situation, ce qui peut contribuer à maintenir le recours aux services d'aide alimentaire.

4.5. Recours à l'aide alimentaire

L'utilisation déclarée des services d'aide alimentaire permet d'apprécier la fréquence du recours, sans présumer que toutes les personnes interrogées utilisent les services de la même manière ni pour les mêmes raisons.

4.5.1. Recours au cours des douze derniers mois

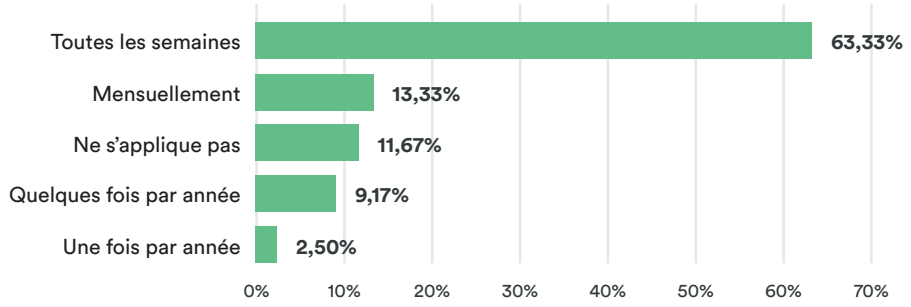
La grande majorité des personnes interrogées a eu recours à l'aide alimentaire au cours des douze derniers mois. **Au total, 85,8 % des participants déclarent avoir reçu une aide alimentaire pendant cette période, contre 14,2 % qui indiquent ne pas en avoir reçu.** Ce résultat confirme que l'échantillon rejoint principalement des personnes ayant une expérience récente des services. Il ne permet toutefois pas de mesurer la fréquence exacte du recours pour l'ensemble des personnes en situation d'insécurité alimentaire à Saint-Léonard. Il décrit uniquement les personnes interrogées rencontrés dans le cadre de l'enquête.

4.5.2. Fréquence du recours

La fréquence du recours montre que l'aide alimentaire occupe une place régulière dans le quotidien d'une partie importante des personnes interrogées (graphique 16). À l'échelle de l'ensemble de l'échantillon, 63,3 % des participants déclarent recevoir de l'aide alimentaire toutes les semaines. Le recours mensuel concerne 13,3 % des personnes interrogées, tandis que 9,2 % indiquent recevoir de l'aide quelques fois par année. Le recours limité à une fois par année demeure marginal, avec 2,5 %. Enfin, 11,7 % des personnes répondantes ont sélectionné l'option « ne s'applique pas ».

GRAPHIQUE 16

Fréquence du recours à l'aide alimentaire



Le recours hebdomadaire peut aussi être lu parmi les personnes ayant déclaré avoir reçu de l'aide alimentaire au cours des douze derniers mois. Selon cette lecture, les 76 personnes interrogées qui reçoivent de l'aide chaque semaine représentent environ 73,8 % des 103 personnes concernées. Cette distinction est importante : 63,3 % correspond à l'ensemble de l'échantillon, tandis que 73,8 % correspond uniquement aux personnes ayant effectivement reçu de l'aide durant la période de référence.

L'aide alimentaire n'est donc pas seulement utilisée comme une ressource ponctuelle ou exceptionnelle. Pour une part importante des personnes interrogées, elle constitue un soutien régulier. Cette fréquence doit être mise en relation avec les revenus déclarés, la recherche d'emploi, les charges de logement et les difficultés alimentaires vécues.

4.5.3. Ancienneté du recours

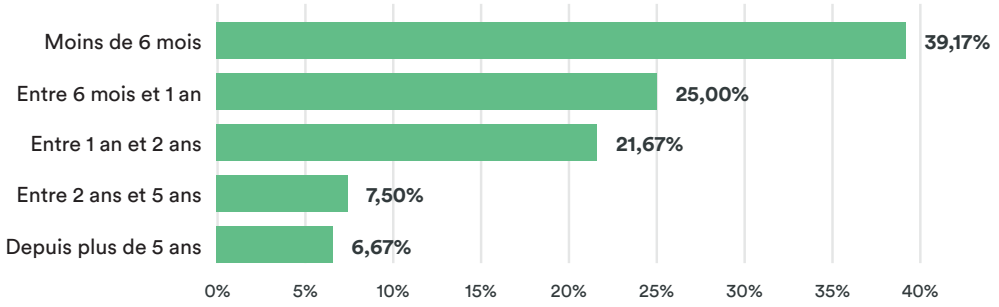
L'ancienneté du recours à l'aide alimentaire montre des trajectoires variées parmi les personnes interrogées (graphique 17). La catégorie la plus représentée est celle des personnes qui reçoivent de l'aide depuis moins de six mois, soit 39,2 % de l'échantillon. Ce résultat indique la présence d'un recours récent, possiblement lié à une détérioration récente des conditions de vie, à une arrivée récente dans le territoire ou à une rupture de revenu.

Le recours depuis une période de six mois à un an concerne 25 % des personnes répondantes. Les personnes qui reçoivent de l'aide depuis un à deux ans représentent 21,7 %. Les recours plus longs sont moins fréquents, mais demeurent présents : 7,5 % des

personnes répondantes déclarent recevoir de l'aide depuis deux à cinq ans, et 6,7 % depuis plus de cinq ans.

GRAPHIQUE 17

Durée du recours à l'aide alimentaire



Ces données permettent de distinguer plusieurs profils. Une partie des personnes répondantes semble être dans un recours récent, alors qu'une autre utilise les services depuis une période plus longue. Au total, 35,8 % des participants déclarent recevoir de l'aide alimentaire depuis au moins un an. Cette proportion montre que, pour une partie des ménages, l'aide alimentaire ne relève pas seulement d'un épisode ponctuel.

L'utilisation hebdomadaire de l'aide alimentaire montre que ces services jouent un rôle régulier dans l'équilibre alimentaire des ménages, sans nécessairement couvrir l'ensemble de leurs besoins. Il convient toutefois d'éviter de parler de « dépendance », car le questionnaire ne mesure pas directement cette notion. L'ancienneté du recours renseigne sur la durée déclarée d'utilisation des services, mais elle ne permet pas, à elle seule, d'expliquer les causes du recours ni les perspectives de sortie de l'aide alimentaire. Ces éléments doivent être analysés avec les revenus, l'emploi, le logement et les difficultés alimentaires déclarées.

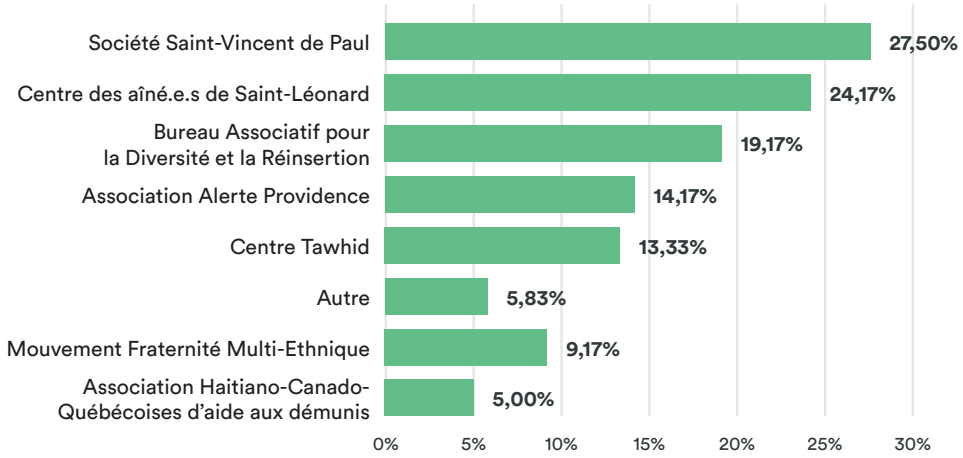
4.5.4. Organismes fréquentés

Les personnes interrogées ont été invitées à indiquer les organismes auprès desquels ils reçoivent de l'aide alimentaire. Comme plusieurs réponses étaient possibles, les proportions ne doivent pas être additionnées (graphique 18). Elles indiquent la part des personnes interrogées ayant mentionné chaque organisme. La Société Saint-Vincent-de-Paul est l'organisme le plus souvent cité, avec 33 personnes interrogées, soit 27,5 % de l'échantillon. Elle est suivie du Centre des aîné.e.s de Saint-Léonard, mentionné par 29 personnes répondantes, soit 24,2 %. Le Bureau associatif pour la diversité et la réinsertion (BADR) arrive ensuite avec 23 mentions, correspondant à 19,2 % des personnes interrogées.

L'Association Alerte Providence est citée par 17 personnes interrogées, soit 14,2 %, tandis que le Centre Tawhid est mentionné par 16 personnes interrogées, soit 13,3 %. Le Mouvement Fraternité Multi-Ethnique regroupe 11 mentions, soit 9,2 %, et l'Association Haïtiano-Canado-Québécoise d'aide aux démunis, 6 mentions, soit 5 %. La catégorie « autre » représente 7 personnes interrogées, soit 5,8 %.

GRAPHIQUE 18

Organismes auprès desquels les personnes interrogées déclarent recevoir de l'aide alimentaire



Note : *les réponses inscrites dans la catégorie « Autre » ont été révisées lorsque l'organisme mentionné figurait déjà parmi les choix proposés, puis réattribuées à la catégorie correspondante.*

Si ces données décrivent les organismes cités par les personnes participantes, elles ne mesurent ni la capacité réelle de chaque organisme, ni le volume total de denrées distribuées, ni leur part dans l'ensemble de l'offre alimentaire locale. La fréquence des mentions peut aussi être influencée par les lieux de collecte, les jours de distribution, la disponibilité des personnes interrogées et le fait que certains ménages fréquentent plus d'un service. **Cette distribution montre néanmoins que le recours à l'aide alimentaire est réparti entre plusieurs organismes du territoire. Elle confirme l'importance de tenir compte de la diversité des points de service fréquentés par les personnes interrogées, tout en évitant d'assimiler le nombre de mentions à une mesure de performance ou de capacité organisationnelle.**

4.6. Difficultés alimentaires déclarées

Les indicateurs utilisés pour mesurer les difficultés alimentaires rapportées par les personnes répondantes portent sur le manque de nourriture et sur la réduction ou le saut de repas pour des raisons financières. Ils permettent de documenter des situations de privation ou de contrainte alimentaire, sans constituer une mesure complète et normalisée de l'insécurité alimentaire.

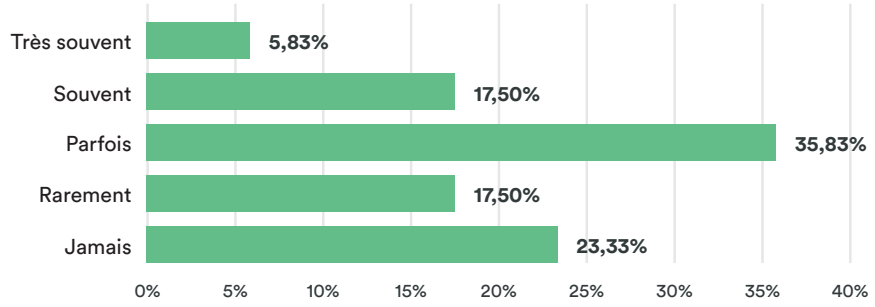
4.6.1. Manque de nourriture pour des raisons financières

Les personnes répondantes ont été interrogées sur la fréquence à laquelle il leur est arrivé de manquer de nourriture au cours des douze derniers mois, parce qu'ils n'avaient pas les moyens d'en acheter. Les réponses montrent que cette situation concerne une part importante de l'échantillon (graphique 19).

Le manque de nourriture pour des raisons financières touche une majorité des personnes interrogées : 76,7 % déclarent avoir vécu cette situation au moins une fois au cours des douze derniers mois. Plus précisément, 17,5 % indiquent que cela leur est arrivé rarement, 35,8 % parfois, 17,5 % souvent et 5,8 % très souvent. À l'inverse, 23,3 % affirment n'avoir jamais manqué de nourriture pour cette raison.

GRAPHIQUE 19

Fréquence du manque de nourriture pour des raisons financières au cours des douze derniers mois



Ces résultats montrent que le recours à l'aide alimentaire ne supprime pas nécessairement les situations de manque. Pour une partie des personnes interrogées, les difficultés demeurent occasionnelles, tandis que pour d'autres elles sont plus fréquentes. Cette lecture doit être rapprochée des revenus déclarés, de la recherche d'emploi, du coût du logement et de la fréquence du recours aux services.

4.6.2. Réduction ou saut de repas

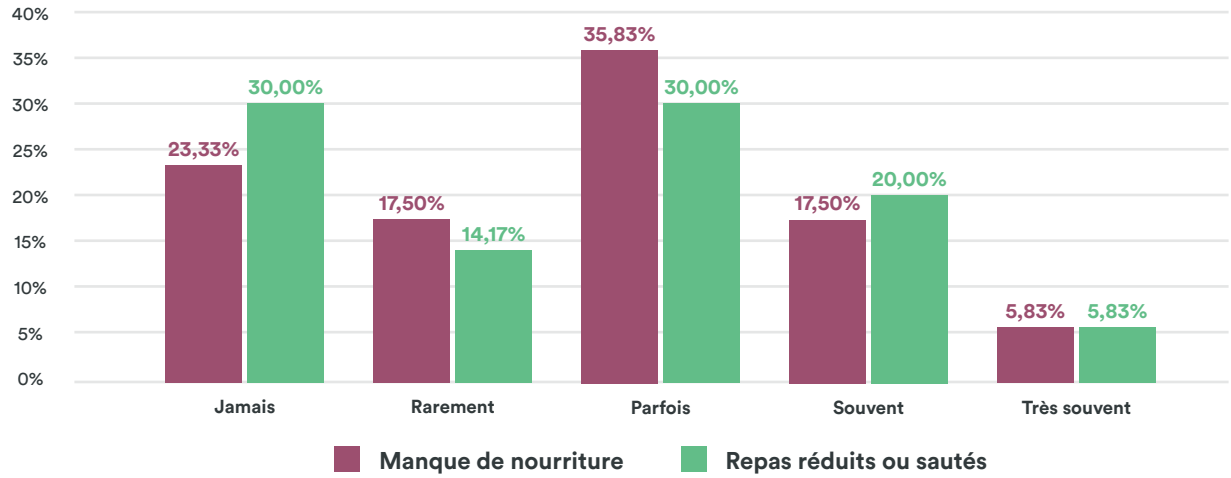
Les personnes répondantes ont aussi été interrogés sur la réduction de la taille des repas ou le saut de repas en raison d'un manque d'argent (graphique 20). Cet indicateur permet d'observer une forme plus concrète de restriction alimentaire, puisqu'il ne porte pas seulement sur le manque de nourriture disponible, mais aussi sur les ajustements faits dans les repas consommés.

Les résultats montrent que 30 % des personnes interrogées déclarent ne jamais avoir réduit ou sauté de repas pour des raisons financières au cours des douze derniers mois. À l'inverse, 70 % indiquent avoir vécu cette situation au moins une fois. Pour 14,2 %, il s'agit d'un épisode rare. Pour les autres, la difficulté est plus récurrente : 30 % déclarent avoir réduit ou sauté des repas parfois, 20 % souvent et 5,8 % très souvent.

La comparaison avec le manque de nourriture montre des tendances proches. Le manque de nourriture est légèrement plus souvent déclaré que la réduction ou le saut de repas. Ainsi, 23,3 % des personnes interrogées disent ne jamais avoir manqué de nourriture, contre 30 % pour la réduction ou le saut de repas. À l'autre extrémité, la proportion de personnes interrogées déclarant vivre ces situations très souvent est identique pour les deux indicateurs, soit 5,8 %.

GRAPHIQUE 20

Comparaison entre le manque de nourriture et la réduction ou le saut de repas



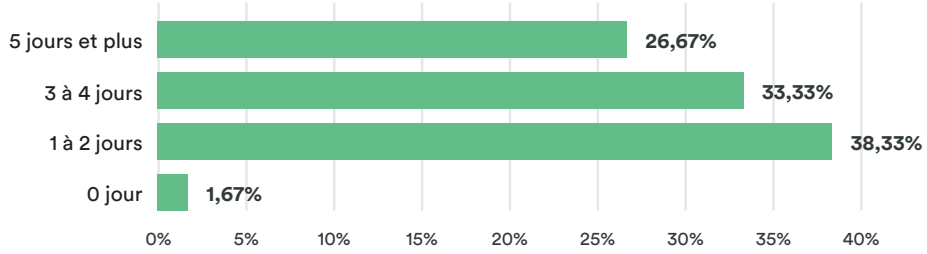
Ces deux indicateurs doivent être interprétés de manière descriptive. Ils montrent que les difficultés alimentaires ne se limitent pas à la crainte de manquer de nourriture : elles se traduisent aussi, pour une partie des personnes interrogées, par une réduction concrète des repas. Ils ne permettent toutefois pas de classer les ménages selon les niveaux normalisés d'insécurité alimentaire, puisque le questionnaire ne reprend pas l'ensemble du module de mesure utilisé dans les enquêtes nationales.

4.6.3. Consommation de fruits et légumes frais

La fréquence de consommation de fruits et légumes frais varie sensiblement parmi les personnes interrogées (graphique 21). La catégorie la plus représentée est celle des personnes qui en consomment un à deux jours par semaine, soit 38,3 % de l'échantillon. Les personnes répondantes qui en consomment trois à quatre jours par semaine représentent 33,3 %, tandis que 26,7 % indiquent en consommer cinq jours ou plus. Une très faible proportion, soit 1,7 %, déclare ne pas en consommer du tout.

GRAPHIQUE 21

Fréquence de consommation de fruits et légumes frais



Ces résultats montrent qu'environ quatre personnes interrogées sur dix consomment des fruits et légumes frais au plus deux jours par semaine. À l'inverse, six personnes interrogées sur dix déclarent en consommer au moins trois jours par semaine. La situation n'est donc pas

uniforme : certains ménages semblent avoir un accès relativement régulier à ces produits, tandis que d'autres en consomment peu fréquemment.

Il faut toutefois éviter d'attribuer directement cette faible consommation au contenu des paniers alimentaires. La question ne permet pas d'isoler les causes. La fréquence déclarée peut dépendre de plusieurs facteurs, notamment le revenu disponible, les habitudes alimentaires, la composition du ménage, la capacité de conservation, l'accès aux commerces, les préférences des enfants ou encore la disponibilité des produits frais dans l'aide reçue.

La consommation des fruits et légumes frais demeure importante pour l'analyse des besoins alimentaires. Elle indique que leur accès constitue un enjeu pour une partie des personnes interrogées, sans permettre à elle seule de déterminer si le problème relève principalement de l'offre des organismes, du coût des aliments ou des conditions matérielles des ménages.

4.7. Besoins alimentaires et adéquation de l'aide

L'analyse des besoins alimentaires déclarés permet d'apprécier l'adéquation de l'aide reçue. Les résultats portent à la fois sur les produits recherchés, les préférences alimentaires, les restrictions ou conditions particulières et les améliorations souhaitées par les participants.

4.7.1. Produits recherchés et préférences alimentaires

Les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs produits ou préférences alimentaires (graphique 22). Les proportions ne doivent donc pas être additionnées. Elles indiquent plutôt les types d'aliments ou d'adaptations les plus fréquemment mentionnés par les participants.

Les protéines constituent le besoin le plus souvent déclaré. Elles sont mentionnées par 76,7 % des personnes interrogées. Les produits frais, notamment les fruits et légumes, arrivent presque au même niveau, avec 75,8 %. Ces deux catégories dominent nettement les réponses et indiquent une forte demande pour des aliments à valeur nutritionnelle élevée, souvent plus coûteux ou plus difficiles à obtenir régulièrement.

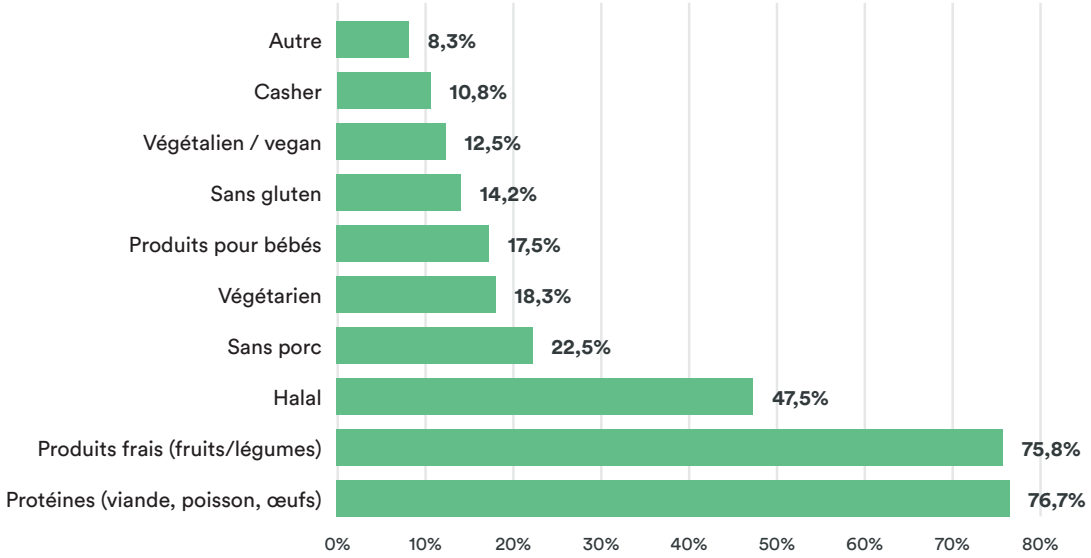
Les préférences liées aux pratiques religieuses ou culturelles occupent également une place importante. Les produits halal sont mentionnés par 47,5 % des personnes interrogées, tandis que les produits sans porc le sont par 22,5 %. Les produits casher sont cités par 10,8 %. Ces résultats montrent que l'adéquation de l'aide alimentaire ne repose pas seulement sur la quantité d'aliments distribués, mais aussi sur leur compatibilité avec les habitudes et les pratiques alimentaires des ménages.

D'autres besoins apparaissent dans des proportions plus faibles, mais demeurent pertinents. Les produits pour bébés sont mentionnés par 17,5 % des personnes interrogées, ce qui doit être rapproché de la présence importante d'enfants dans les ménages. Les préférences

végétariennes concernent 18,3 % des participants, les produits sans gluten 14,2 % et les produits végétaliens ou véganes 12,5 %. La catégorie « autre » regroupe 8,3 % des réponses.

GRAPHIQUE 22

Produits recherchés et préférences alimentaires déclarés



Ces données rappellent que les besoins alimentaires des personnes interrogées sont diversifiés. Ils concernent à la fois la qualité nutritionnelle, l'accès aux produits frais, les besoins des familles avec enfants et l'adaptation aux préférences ou restrictions alimentaires. Les résultats ne permettent toutefois pas de conclure que chaque préférence correspond à un besoin médical ou religieux strict. Ils indiquent plutôt les types de produits que les personnes interrogées jugent importants pour que l'aide reçue corresponde davantage à leur réalité quotidienne.

4.7.2. Restrictions et conditions alimentaires particulières

La majorité des personnes interrogées ne déclare pas de restriction ou de régime alimentaire particulier (tableau 8). Cette situation concerne 75 % de l'échantillon. À l'inverse, un quart des participants mentionne au moins une restriction, une allergie, une intolérance ou une condition particulière pouvant influencer les aliments qu'ils peuvent consommer.

Parmi les situations les plus fréquemment déclarées, on retrouve le diabète et l'allergie au porc, chacun mentionné par 6,7 % des personnes interrogées. La sensibilité ou l'intolérance au gluten concerne 4,2 % des participants. Les allergies aux arachides et au lait sont chacune déclarées par 3,3 % des personnes interrogées. Les autres allergies ou conditions apparaissent dans des proportions plus faibles.

La lecture de ces résultats doit rester prudente. Les catégories regroupent des réalités différentes : certaines relèvent de restrictions médicales, d'autres de préférences, d'intolérances ou de pratiques alimentaires déclarées. Elles indiquent néanmoins que

l'adaptation de l'aide alimentaire ne concerne pas seulement les préférences générales, mais aussi certaines contraintes pouvant limiter la consommation des produits distribués.

TABLEAU 8

Restrictions, allergies et conditions alimentaires déclarées

Restriction ou condition alimentaire	Effectif	Proportion
Aucune restriction ou régime alimentaire	90	75,00 %
Diabète	8	6,67 %
Allergie au porc	8	6,67 %
Autre	6	5,00 %
Sensible ou intolérant au gluten	5	4,17 %
Allergie aux arachides	4	3,33 %
Allergie au lait	4	3,33 %
Allergie aux œufs	2	1,67 %
Allergie au glutamate monosodique (MSG)	1	0,83 %
Allergie au soya	1	0,83 %
Allergie au blé et triticale	1	0,83 %
Allergie aux sulfites	1	0,83 %
Autres allergies déclarées	0	0,00 %

Note : *les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions ne doivent donc pas être additionnées.*

Les restrictions et conditions particulières concernent une minorité des personnes interrogées, mais elles demeurent importantes pour l'organisation de l'aide. Même lorsqu'elles touchent de faibles effectifs, elles peuvent avoir des conséquences concrètes sur la capacité des personnes à utiliser les aliments reçus. L'information sur les allergènes, la possibilité d'offrir certains produits de substitution et la prise en compte des régimes particuliers peuvent donc contribuer à améliorer l'adéquation de l'aide alimentaire.

4.7.3. Améliorations souhaitées

Les améliorations souhaitées portent d'abord sur la quantité et la qualité des aliments reçus (graphique 23). **La quantité est l'élément le plus souvent mentionné, avec 42,5 % des personnes interrogées. Elle est suivie de près par la qualité des produits, incluant la fraîcheur, la conservation et les dates de péremption, citée par 40 % des personnes interrogées.** Ces deux résultats indiquent que l'adéquation de l'aide alimentaire dépend autant du volume distribué que de l'état des produits remis.

D'autres attentes concernent la composition des paniers. L'accès à des produits de base, comme le riz, les pâtes, les conserves ou la farine, est mentionné par 25 % des personnes interrogées. L'accès à des produits frais, notamment les fruits, les légumes et les aliments peu transformés, est cité par 22,5 %. La variété ou la diversité des produits est également soulevée par 21,7 % des personnes interrogées. Ces réponses montrent que les besoins

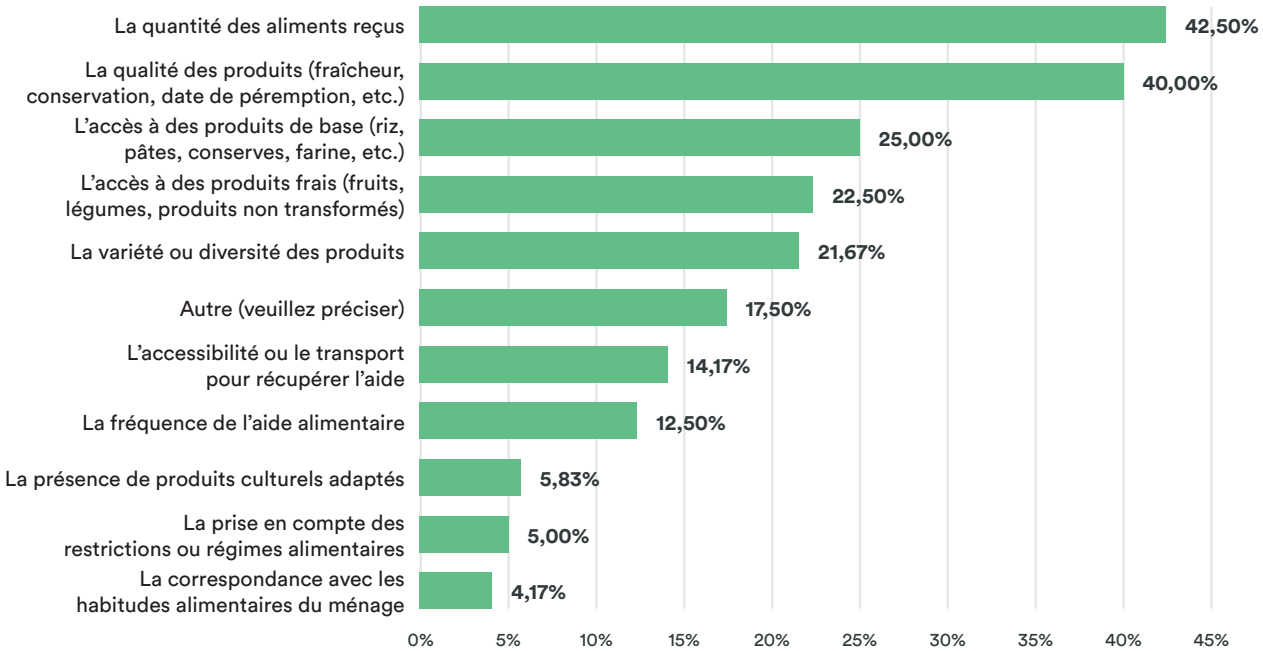
ne portent pas seulement sur le fait de recevoir davantage d'aliments, mais aussi sur la possibilité d'avoir des produits plus utiles, plus réguliers et mieux adaptés aux repas du ménage.

Les enjeux d'accès sont moins fréquemment mentionnés, mais demeurent présents. L'accessibilité ou le transport pour récupérer l'aide est cité par 14,2 % des personnes interrogées, tandis que la fréquence de l'aide alimentaire l'est par 12,5 %. Les dimensions liées à l'adaptation culturelle, aux restrictions alimentaires et aux habitudes du ménage apparaissent dans des proportions plus faibles : 5,8 % pour les produits culturels adaptés, 5 % pour la prise en compte des restrictions ou régimes alimentaires, et 4,2 % pour la correspondance avec les habitudes alimentaires du ménage.

La catégorie « autre » représente 17,5 % des réponses. Son contenu est hétérogène. Certaines mentions expriment des besoins précis, notamment le lait, la viande, le poulet ou une plus grande régularité des produits. D'autres portent sur l'organisation de la distribution. Plusieurs réponses ne correspondent toutefois pas à une amélioration à apporter, comme « je suis satisfaite », « rien à améliorer », « RAS », « N/A » ou « première fois à Alerte Providence ». Cette catégorie doit donc être interprétée avec prudence.

GRAPHIQUE 23

Améliorations souhaitées à l'aide alimentaire



***Note :** les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions ne doivent donc pas être additionnées.*

Les réponses indiquent que les principales attentes concernent la quantité, la qualité, les produits de base, les produits frais et la diversité des aliments. Cette sous-section permet ainsi d'apprécier l'adéquation de l'aide reçue sans se limiter au niveau général de satisfaction. Une personne peut être satisfaite de l'accueil ou du service, tout en considérant que les produits reçus ne couvrent pas entièrement les besoins de son ménage.

4.8. Accessibilité et expérience des services

La manière dont les personnes usagères accèdent aux services d'aide alimentaire et apprécient leur expérience dans les lieux fréquentés est examinée. Elle porte sur les moyens de déplacement, les difficultés rencontrées pour se rendre aux points de distribution, les canaux par lesquels les personnes ont connu les services, ainsi que le sentiment de satisfaction et de respect.

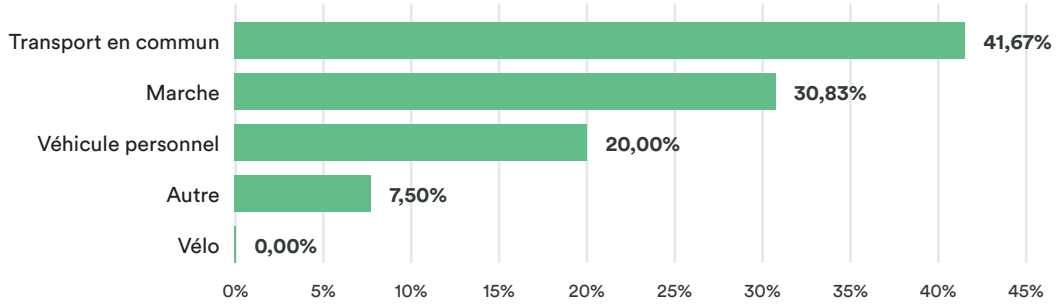
4.8.1. Moyens de déplacement

Le transport en commun constitue le principal moyen utilisé pour accéder aux services d'aide alimentaire (graphique 24). Il est mentionné par 40,8 % des personnes interrogées. La marche arrive en deuxième position, avec 30,8 %. Le véhicule personnel est utilisé par 20 % des personnes interrogées. Aucune personne n'a déclaré utiliser le vélo comme principal moyen de déplacement.

La catégorie « autre » représente 8,3 % des réponses. Les précisions fournies renvoient à des situations variées : aide d'un proche disposant d'un véhicule, combinaison de la marche et du transport en commun, transport adapté, Uber ou accompagnement par une amie. Certaines réponses décrivent plutôt des déplacements dépendant de l'aide d'une autre personne.

GRAPHIQUE 24

Principal moyen de transport utilisé pour accéder aux services d'aide alimentaire



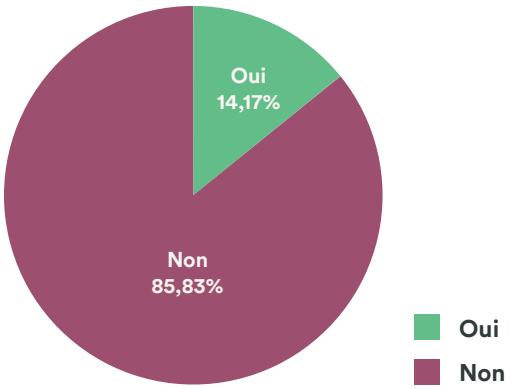
Le transport collectif et la marche regroupent ensemble plus de sept personnes interrogées sur dix. Cette situation rend importante la localisation des points de distribution, la proximité des arrêts d'autobus, la distance à parcourir à pied et les conditions de déplacement avec des sacs ou des boîtes d'aliments. La présence de réponses faisant référence à l'aide d'un proche, au transport adapté ou à Uber indique aussi que certaines personnes ne se déplacent pas de façon entièrement autonome. Ces situations peuvent entraîner des contraintes supplémentaires, notamment lorsque les horaires de distribution ne correspondent pas aux disponibilités des personnes qui les accompagnent ou lorsque le coût du déplacement devient un obstacle.

4.8.2. Difficultés d'accès

Les difficultés pour se rendre aux points de distribution alimentaire sont déclarées par une minorité des personnes interrogées (graphique 25). Au total, 14,2 % indiquent rencontrer des difficultés, tandis que 85,8 % répondent ne pas en rencontrer. **Ce résultat suggère que l'accès physique aux lieux de distribution n'est pas l'obstacle le plus fréquemment mentionné par les participants.**

GRAPHIQUE 25

Difficultés déclarées pour se rendre aux points de distribution alimentaire



Les précisions fournies par les personnes interrogées concernés montrent toutefois que les difficultés d'accès peuvent prendre plusieurs formes. Les conditions hivernales reviennent fréquemment dans les commentaires : la neige, les intempéries et les déplacements en hiver sont mentionnés comme des facteurs compliquant l'accès aux services. Ces contraintes sont particulièrement sensibles pour les personnes qui se déplacent à pied, avec une poussette, avec des enfants ou avec des sacs lourds.

D'autres réponses renvoient aux contraintes de transport. Certaines personnes répondantes mentionnent le coût du transport, l'absence de voiture, le manque d'essence, la nécessité de prendre deux autobus ou la distance entre le domicile et le lieu de distribution. Le poids des denrées est également cité, ce qui rappelle que l'accessibilité ne dépend pas seulement du trajet vers le service, mais aussi du retour avec les aliments reçus. Quelques commentaires évoquent des contraintes personnelles ou d'horaire. Une personne mentionne un handicap et un problème de stationnement. D'autres indiquent que les cours en ligne, le travail à temps partiel ou la récupération des enfants à l'école peuvent entrer en conflit avec les heures de distribution.

Même si la majorité des personnes interrogées ne déclare pas de difficulté d'accès, les obstacles signalés par une partie des participants sont concrets. Ils concernent surtout les conditions météorologiques, la distance, le coût du transport, la mobilité, les responsabilités familiales, les horaires et la capacité à transporter les denrées. Ces éléments montrent que l'accessibilité doit être comprise au-delà de la seule proximité géographique des points de distribution.

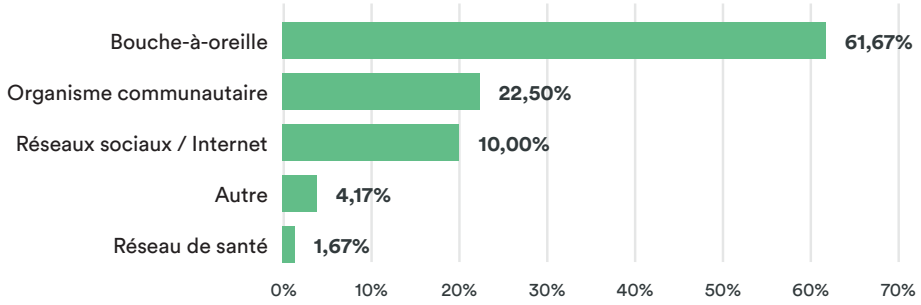
4.8.3. Connaissance des services

Les personnes interrogées ont principalement connu les services d'aide alimentaire par le bouche-à-oreille (graphique 26). Ce canal est mentionné par 61,7 % des participants, ce qui en fait de loin la principale source d'information. Les organismes communautaires arrivent en deuxième position, avec 22,5 % des réponses. Les réseaux sociaux et Internet sont mentionnés par 10 % des personnes interrogées.

Le réseau de la santé occupe une place beaucoup plus limitée, avec 1,7 % des réponses. La catégorie « autre » regroupe 4,2 % des mentions. Les précisions fournies renvoient notamment au 211, au bénévolat à La Table Ronde, à la Fête des citoyens et à l'IVAC (Indemnisation des victimes d'actes criminels). Ces réponses indiquent que certaines personnes découvrent les services par des canaux institutionnels, communautaires ou événementiels, mais dans des proportions plus faibles.

GRAPHIQUE 26

Canaux par lesquels les personnes interrogées ont connu les services d'aide alimentaire



Ces résultats montrent que la circulation de l'information repose fortement sur les réseaux personnels et communautaires. Le bouche-à-oreille peut être efficace pour rejoindre des personnes déjà connectées à un entourage ou à un réseau local. Il peut toutefois laisser de côté celles qui sont plus isolées, nouvellement arrivées ou moins familières avec les ressources du quartier.

La faible proportion de personnes interrogées mentionnant le réseau de la santé ne permet pas de conclure à une absence de référencement par ce secteur. Elle indique plutôt que ce canal est peu cité comme moyen initial de connaissance des services d'aide alimentaire. Ce résultat soulève néanmoins la question de la visibilité de ces ressources et de la circulation de l'information entre les organismes communautaires, les institutions de santé et de services sociaux et les personnes susceptibles d'avoir besoin d'aide.

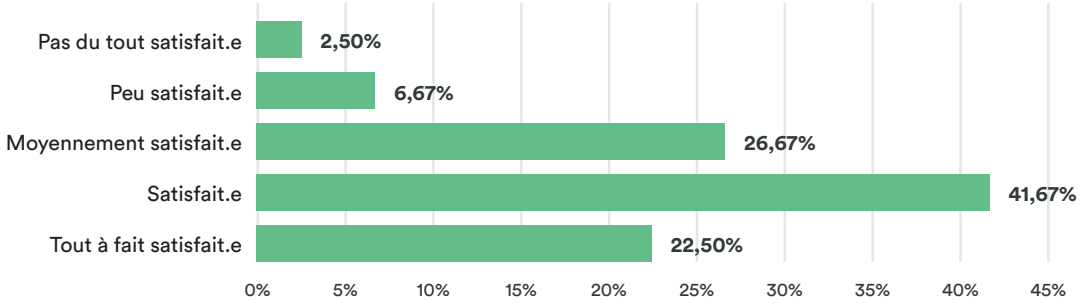
4.8.4. Satisfaction, respect et situations d'inconfort

Le niveau de satisfaction à l'égard de l'aide alimentaire reçue est globalement positif (graphique 27). Les personnes satisfaites représentent 41,7 % des personnes interrogées, tandis que 22,5 % se déclarent tout à fait satisfaites. Ensemble, ces deux catégories regroupent 64,2 % de l'échantillon. Une proportion importante, soit 26,7 %, se dit

moyennement satisfaite. Les personnes interrogées peu satisfaits ou pas du tout satisfaits représentent une minorité, avec respectivement 6,7 % et 2,5 %.

GRAPHIQUE 27

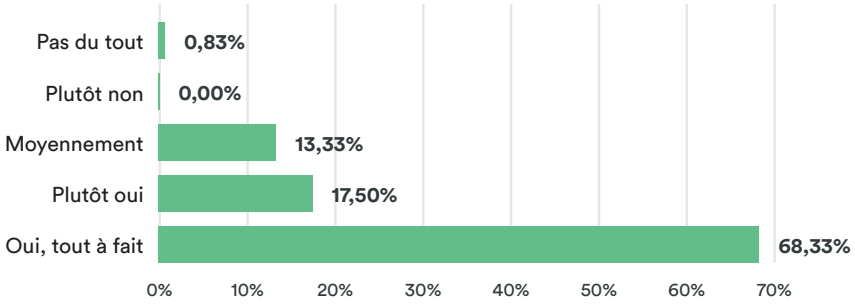
Niveau de satisfaction envers l'aide alimentaire reçue



Le sentiment d'être accueilli avec respect est encore plus fortement exprimé (graphique 28). Plus des deux tiers des personnes interrogées, soit 68,3 %, indiquent se sentir tout à fait à l'aise et respectés dans les services fréquentés. Une proportion de 17,5 % répond « plutôt oui ». Ainsi, 85,8 % des participants expriment une appréciation positive de l'accueil. Les réponses plus réservées demeurent limitées : 13,3 % se situent dans la catégorie « moyennement » et 0,8 % répondent « pas du tout ».

GRAPHIQUE 28

Sentiment d'être à l'aise et respecté dans les services d'aide alimentaire



Les réponses ouvertes relatives aux situations d'inconfort doivent être lues avec prudence. Plusieurs commentaires indiquent l'absence de problème ou une expérience positive, par exemple : « Non jamais », « Everything great » ou encore « Très respectueux comme environnement ». Ces réponses confirment que, pour plusieurs participants, l'accueil est perçu favorablement.

Quelques commentaires signalent néanmoins des irritants ou des expériences négatives. Ils concernent notamment la communication avec le personnel ou les bénévoles, l'organisation de la distribution, le manque de sièges, les difficultés de stationnement et certaines limites dans le choix des produits. Une personne mentionne par exemple une difficulté liée au choix d'un aliment reçu, tandis qu'une autre signale l'absence de places pour s'asseoir. Un commentaire fait aussi état d'allégations graves concernant un climat

d'accueil problématique (racisme). Ce type de propos doit être rapporté avec réserve, comme une expérience déclarée par un.e répondant.e, sans permettre d'établir à lui seul un constat général sur l'organisme concerné.

Les résultats indiquent dans l'ensemble, que la relation d'accueil constitue plutôt une force des services fréquentés. Les enjeux soulevés par les personnes interrogées portent moins sur le respect en général que sur certains aspects concrets de l'expérience : organisation, communication, confort d'attente, stationnement et possibilité de recevoir des produits adaptés. Cette distinction est importante, car un niveau élevé de respect perçu peut coexister avec des attentes non satisfaites concernant la quantité, la qualité ou l'adaptation de l'aide alimentaire.

4.9. Obstacles à l'autonomie et besoins complémentaires

Les raisons déclarées du recours à l'aide alimentaire, les obstacles à l'autonomie alimentaire et les besoins complémentaires exprimés sont présentées. Elles permettent de dépasser la seule description du recours aux services pour mieux comprendre les contraintes qui limitent la capacité des ménages à répondre eux-mêmes à leurs besoins alimentaires.

4.9.1. Raisons principales du recours

Les personnes interrogées ont été invitées à indiquer la raison principale du recours à l'aide alimentaire (tableau 9). Les réponses montrent d'abord l'importance des difficultés liées à l'emploi et au revenu. La perte d'emploi ou l'absence d'emploi récente constitue la raison la plus souvent sélectionnée parmi les catégories prédéfinies, avec 27,5 % des personnes interrogées. La rémunération insuffisante ou le nombre d'heures de travail insuffisant arrive ensuite, avec 15 %.

Les coûts essentiels apparaissent aussi dans les motifs déclarés. Le coût des aliments est mentionné par 6,7 % des personnes interrogées, tandis que le coût du logement l'est par 5,8 %. Les aides sociales insuffisantes représentent 2,5 % des réponses. Les autres motifs prédéfinis, comme la rémunération en retard, la relocalisation, la séparation, les dépenses imprévues ou les frais médicaux, sont moins fréquents lorsqu'ils sont considérés séparément.

La catégorie « autre » est toutefois la plus importante, avec 29,2 % des personnes interrogées. Son contenu montre que plusieurs personnes n'ont pas vécu leur situation comme relevant d'une seule cause. Les réponses ouvertes associent souvent plusieurs facteurs : rémunération insuffisante, absence d'emploi, coût du logement, coût des aliments, coût des services publics, dettes, dépenses imprévues, maladie ou séparation. Plusieurs commentaires mentionnent explicitement le cumul des charges, par exemple le logement, les aliments et les services publics dans une même réponse.

La catégorie « autre » invite donc à nuancer la lecture des données (tableau 9). Les choix fermés donnent une première indication des motifs déclarés, mais les réponses ouvertes montrent que le recours à l'aide alimentaire s'inscrit fréquemment dans une accumulation de contraintes. Le coût des services publics et les dettes, par exemple, n'apparaissent pas dans les réponses fermées principales, mais ils reviennent dans plusieurs précisions inscrites dans « autre ». De même, le logement et les aliments sont souvent mentionnés ensemble, plutôt que comme des difficultés séparées.

TABLEAU 9

Raisons principales déclarées du recours à l'aide alimentaire

Raisons du recours à l'aide alimentaire	Nombre	Proportion
Coût des services publics (électricité, chauffage, gaz, etc.)	0	0,00%
Dette	0	0,00%
Catastrophe naturelle (incendie, inondation)	0	0,00%
Dépenses imprévues (excluant maladie ou frais médicaux)	1	0,83%
Maladie ou frais médicaux	1	0,83%
Rémunération liée au travail en retard	2	1,67%
Relocalisation (immigration ou déménagement)	2	1,67%
Séparation / crise familiale	2	1,67%
Différentes aides sociales insuffisantes	3	2,50%
Coût du logement (loyer, hypothèque)	7	5,83%
Coût des aliments	8	6,67%
Je préfère ne pas répondre	8	6,67%
Rémunération insuffisante ou heures de travail insuffisantes	18	15,00%
Sans emploi/perte d'emploi récente	33	27,50%
Autre	35	29,17%
TOTAL	**120**	**100,00%**

Ces résultats confirment que le recours à l'aide alimentaire est principalement associé à des contraintes économiques. L'emploi, le revenu, le logement et le coût des dépenses essentielles apparaissent comme des facteurs étroitement liés. Il serait donc réducteur d'interpréter les réponses uniquement à partir de la catégorie sélectionnée dans le questionnaire. Pour plusieurs ménages, la difficulté semble moins relever d'un seul événement que d'un déséquilibre entre des ressources limitées et des dépenses difficiles à réduire.

4.9.2. Facteurs limitant l'autonomie alimentaire

Alors que la question précédente portait sur la raison principale ayant conduit les personnes interrogées à recourir à l'aide alimentaire, une seconde question cherchait à cerner plus largement les facteurs qui limitent actuellement leur capacité à subvenir de façon autonome à leurs besoins alimentaires (graphique 29). Les personnes interrogées

pouvaient sélectionner plusieurs réponses, ce qui permet de mieux saisir le cumul de leurs contraintes quotidiennes.

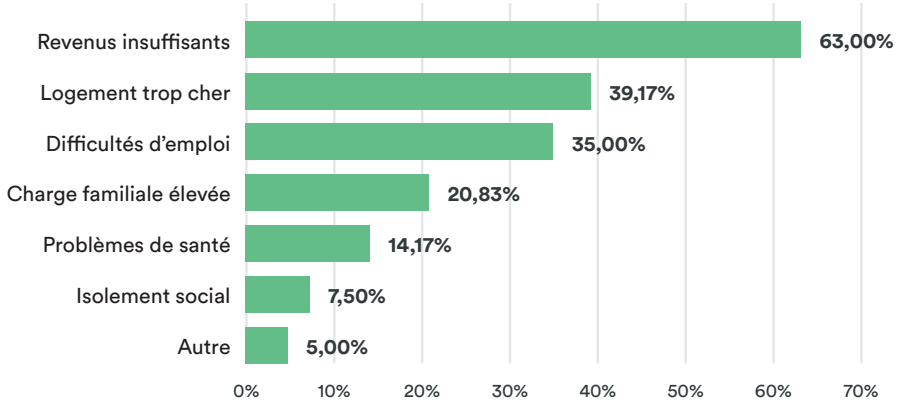
Les revenus insuffisants constituent de loin le facteur le plus fréquemment mentionné, avec 63 % des personnes interrogées. Le coût élevé du logement arrive ensuite, avec 39,2 %, suivi des difficultés d'emploi, citées par 35 %. Ces résultats mettent en évidence le poids des contraintes économiques dans la capacité des ménages à couvrir leurs besoins alimentaires sans recourir à une aide extérieure.

D'autres facteurs sont également mentionnés. La charge familiale élevée concerne 20,8 % des personnes interrogées, tandis que les problèmes de santé sont cités par 14,2 %. L'isolement social est mentionné par 7,5 %. Les obstacles à l'autonomie alimentaire ne se limitent donc pas au revenu ou à l'emploi. Ils peuvent également être associés à la composition du ménage, à l'état de santé, aux responsabilités familiales ou à la disponibilité d'un réseau de soutien.

La catégorie « autre » représente 5 % des réponses. Les précisions fournies font notamment référence au coût de l'électricité, au prix élevé de l'épicerie, à la monoparentalité, au rôle de proche aidant, au manque de temps ou, plus généralement, à la difficulté de joindre les deux bouts. Certaines de ces réponses recoupent les catégories proposées dans le questionnaire, tandis que d'autres permettent de faire apparaître des contraintes qui y étaient moins directement représentées.

GRAPHIQUE 29

Principaux facteurs limitant l'autonomie alimentaire



Note : *les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions ne doivent donc pas être additionnées.*

Ces résultats correspondent aux facteurs que les personnes interrogées identifient elles-mêmes comme limitant leur autonomie alimentaire. **Ils ne permettent pas d'établir un lien causal entre chacun de ces facteurs et le recours à l'aide alimentaire. Ils montrent néanmoins que les difficultés déclarées sont rarement isolées : aux revenus insuffisants peuvent s'ajouter le coût du logement, les difficultés d'emploi, les responsabilités familiales, les problèmes de santé ou d'autres dépenses essentielles.** Cette possibilité de cumul constitue une différence importante avec la question précédente, qui demandait de désigner une raison principale du recours.

4.9.3. Informations et formes de soutien souhaitées

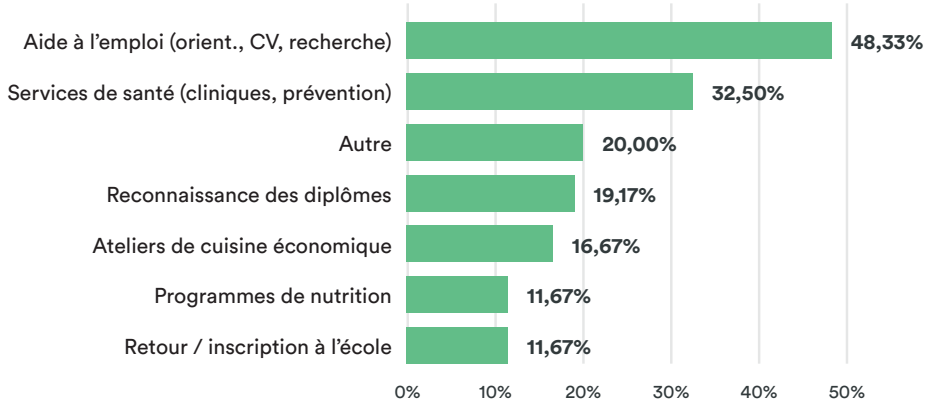
Les personnes interrogées ont été invités à indiquer les informations ou formes de soutien qu'ils souhaiteraient recevoir en complément de l'aide alimentaire. **Les réponses montrent que les besoins exprimés dépassent largement la distribution de denrées (graphique 30). L'aide à l'emploi arrive en tête, avec 48,3 % des personnes interrogées.** Cette catégorie comprend notamment l'orientation, l'aide à la rédaction de CV et le soutien à la recherche d'emploi. Elle rejoint les résultats précédents sur la forte proportion de personnes en recherche d'emploi.

Les services de santé constituent le deuxième besoin le plus fréquemment mentionné, avec 32,5 % des personnes interrogées. La reconnaissance des diplômes est citée par 19,2 %, ce qui peut être mis en relation avec les parcours migratoires et les enjeux d'insertion professionnelle de certaines personnes. Les ateliers de cuisine économique sont mentionnés par 16,7 % des participants. Les programmes de nutrition et le retour ou l'inscription à l'école sont chacun cités par 11,7 % des personnes interrogées.

La catégorie « autre » représente 20 % des réponses. Les précisions fournies sont diverses. **Certaines renvoient à des besoins pratiques, comme l'aide au ménage, le déneigement ou l'aide au logement pour les aînés. D'autres concernent des situations administratives ou sociales particulières, comme la CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail), le soutien psychologique, l'absence d'assurance santé ou les contraintes liées à la présence d'enfants ayant des besoins importants.**

GRAPHIQUE 30

Informations et formes de soutien souhaitées



Note : *les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions ne doivent donc pas être additionnées.*

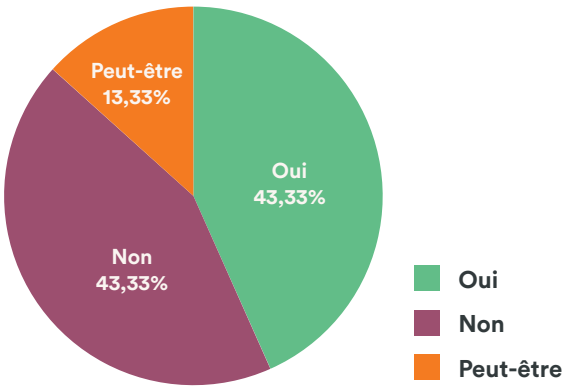
Les services d'aide alimentaire peuvent donc également servir de points d'orientation vers d'autres ressources. Les besoins les plus fréquemment exprimés concernent l'emploi, la santé et la reconnaissance des diplômes. Ils montrent que les difficultés alimentaires s'inscrivent souvent dans des situations plus larges d'insertion professionnelle, de santé, de logement ou d'accompagnement social.

4.9.4. Intérêt envers un référencement complémentaire

Les personnes répondantes ont été interrogées sur leur intérêt à être orientées vers d'autres ressources en complément de l'aide alimentaire. Les réponses sont partagées. Une proportion de 43,3 % indique souhaiter un référencement, tandis que 13,3 % répond « peut-être ». Ensemble, ces deux catégories représentent 56,7 % des personnes interrogées. À l'inverse, 43,3 % ne souhaitent pas être référés vers d'autres services.

GRAPHIQUE 31

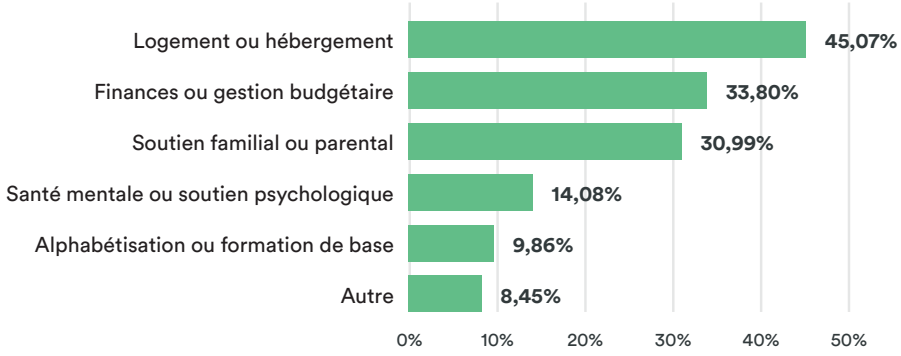
Intérêt envers un référencement vers d'autres services



Parmi les domaines de référencement souhaités, le logement ou l'hébergement arrive en tête, avec 45,1 % des réponses valides. Les finances ou la gestion budgétaire suivent avec 33,8 %, puis le soutien familial ou parental, mentionné par 31 %. La santé mentale ou le soutien psychologique est cité par 14,1 %, tandis que l'alphabétisation ou la formation de base représente 9,9 %. La catégorie « autre » regroupe 8,5 % des réponses.

GRAPHIQUE 32

Types de services complémentaires souhaités



***Note :** les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs domaines de référencement. Les proportions ne doivent donc pas être additionnées.*

Les précisions inscrites dans la catégorie « autre » renvoient à des besoins diversifiés. Certaines personnes mentionnent l'emploi, le soutien d'un travailleur social, la santé mentale, les activités permettant de rencontrer des gens ou encore des situations particulières liées au handicap et à l'accompagnement social. Les besoins exprimés rejoignent, dans l'ensemble, les résultats précédents : les difficultés alimentaires sont souvent liées à des contraintes plus larges, qui dépassent la seule disponibilité des denrées.

4.9.5. Modalités de suivi préférées

Les personnes interrogées ont été invitées à indiquer le moyen de communication privilégié pour un éventuel suivi. Le courriel constitue la modalité la plus souvent mentionnée, avec 49,2 % des personnes interrogées. Le téléphone arrive en deuxième position, avec 28,3 %. Le message texte est beaucoup moins fréquent, avec 4,2 % des réponses. Une proportion de 18,3 % indique ne pas souhaiter de suivi. Cette réponse doit être distinguée des modalités de communication proprement dites. Elle peut traduire une absence de besoin immédiat, une préférence pour ne pas être contacté ou une réserve à l'égard d'un accompagnement complémentaire.

TABLEAU 10

Modalités de suivi préférées par les personnes interrogées

Modalité de suivi	Effectif	Proportion
Courriel	59	49,17 %
Téléphone	34	28,33 %
Message texte	5	4,17 %
Ne souhaite pas de suivi	22	18,33 %
Total	**120**	**100,00 %**

Le courriel et le téléphone devraient être privilégiés pour rejoindre les personnes souhaitant un suivi. Le faible recours au message texte peut s'expliquer par une préférence réelle, mais aussi par les habitudes de communication, le type de service demandé ou la manière dont la question a été comprise. Dans tous les cas, les modalités de suivi devraient respecter le consentement des personnes et leur possibilité de refuser d'être recontactées.

4.10. Synthèse du portrait des personnes interrogées

Le portrait des personnes interrogées met d'abord en évidence une forte présence de ménages familiaux. Les familles biparentales et monoparentales occupent une place importante dans l'échantillon, et les données sur la composition des ménages montrent que les besoins déclarés ne concernent pas seulement les adultes répondants. Ils touchent aussi un nombre important d'enfants et d'adolescents vivant dans ces ménages. Cette réalité doit être prise en compte dans l'analyse des besoins alimentaires, notamment pour les produits frais, les protéines, les produits de base et les aliments destinés aux enfants.

Les résultats montrent ensuite une fragilité économique marquée. Les sources de revenus déclarées reposent souvent sur l'aide sociale, l'emploi à temps partiel ou des ressources instables. La forte proportion de personnes en recherche d'emploi confirme que l'accès au travail demeure un enjeu pour plusieurs personnes interrogées. Le revenu annuel déclaré par une part importante des ménages est très faible, même si l'interprétation doit demeurer prudente en raison des réponses manquantes ou incertaines. Dans l'ensemble,

les données indiquent que le recours à l'aide alimentaire s'inscrit souvent dans un écart entre des revenus limités et des dépenses essentielles difficiles à réduire.

Le logement constitue une autre dimension importante du portrait. La majorité des personnes interrogées dispose d'un logement stable, mais principalement dans le marché locatif privé. Une partie des personnes participantes déclare aussi avoir connu des difficultés résidentielles récentes, comme l'hébergement temporaire, le risque d'expulsion ou l'absence de logement fixe. Ces situations peuvent réduire la capacité à planifier les repas, à conserver les aliments ou à utiliser pleinement les denrées reçues. Les limites déclarées dans l'accès à un espace de cuisine fonctionnel rappellent également que l'aide alimentaire doit être pensée en lien avec les conditions matérielles des ménages.

Le recours à l'aide alimentaire apparaît à la fois fréquent et, pour une partie des personnes interrogées, prolongé. Plusieurs personnes utilisent les services chaque semaine, tandis qu'une proportion non négligeable y a recours depuis au moins un an. Il faut toutefois éviter de parler de dépendance, puisque cette notion n'a pas été mesurée par le questionnaire. Les données indiquent plutôt que l'aide alimentaire joue un rôle régulier dans l'équilibre alimentaire de plusieurs ménages, sans nécessairement couvrir l'ensemble de leurs besoins.

Les difficultés alimentaires demeurent présentes malgré l'accès aux services. Une majorité de personnes interrogées déclare avoir déjà manqué de nourriture pour des raisons financières ou avoir réduit ou sauté des repas au cours des douze derniers mois. Ces résultats ne permettent pas de classer les ménages selon les niveaux normalisés d'insécurité alimentaire, mais ils montrent que les contraintes vécues sont concrètes. Elles se manifestent à la fois dans la quantité disponible, la régularité des repas et l'accès à des aliments frais.

Les attentes exprimées portent surtout sur la quantité, la qualité, les produits frais, les produits de base et les protéines. Les besoins d'adaptation sont aussi présents, notamment pour les produits halal, sans porc, sans gluten, les produits pour bébés ou les restrictions liées à certaines conditions alimentaires. Ces résultats montrent que l'adéquation de l'aide ne se limite pas au volume distribué. Elle dépend aussi de la fraîcheur, de la diversité, de la régularité et de la possibilité d'utiliser réellement les aliments reçus dans le ménage.

Enfin, les besoins exprimés dépassent le seul domaine alimentaire. Les personnes interrogées mentionnent l'aide à l'emploi, les services de santé, la reconnaissance des diplômes, le logement, les finances, le soutien familial ou encore l'accompagnement social. Les services d'aide alimentaire apparaissent donc comme des points de contact importants avec des personnes vivant des difficultés plus larges. Cette observation prépare l'analyse du chapitre suivant, consacré aux organismes, sans encore comparer les besoins déclarés aux capacités réelles des services. Cette mise en relation sera plutôt abordée dans l'analyse transversale sur la coordination et la mutualisation.

5

PORTRAIT DES PERSONNES AYANT RECOURS À L'AIDE ALIMENTAIRE

CHAPITRE 5

Portrait des organismes d'aide alimentaire

Ce chapitre présente les résultats du questionnaire adressé aux banques alimentaires de Saint-Léonard. Sur les sept banques alimentaires ciblées dans le cadre de la démarche, six ont répondu à l'enquête. Les données recueillies permettent de documenter leur offre de services, leur capacité d'accueil, les produits distribués, les outils de suivi utilisés, l'évolution récente des demandes ainsi que les conditions associées à une éventuelle démarche de mutualisation.

Les résultats doivent être interprétés avec prudence. Le taux de réponse est élevé et permet de dresser un portrait substantiel des banques alimentaires répondantes. Il ne s'agit toutefois pas d'un portrait exhaustif de l'ensemble de l'offre alimentaire présente sur le territoire, qui comprend aussi d'autres services ou initiatives complémentaires. De plus, comme le nombre total d'organismes demeure restreint, les proportions présentées dans ce chapitre doivent être lues comme des indications descriptives et, lorsque pertinent, être rapprochées des effectifs correspondants.

L'objectif du chapitre n'est donc pas de produire une mesure statistique généralisable, mais de mieux comprendre les pratiques, les contraintes et les besoins exprimés par les organismes répondants. Cette lecture permet d'identifier les principaux points de tension du réseau local et de préparer l'analyse des possibilités de coordination et de mutualisation abordées dans les chapitres suivants.

5.1. Profil des organismes répondants et ancrage territorial

Cette première section présente les organismes ayant participé à l'enquête auprès des banques alimentaires de Saint-Léonard. Elle permet de situer les organismes répondants, leur rôle dans l'aide alimentaire locale et leur ancrage dans le territoire. Elle sert aussi à préciser la portée des données analysées dans ce chapitre.

Les sept banques alimentaires identifiées dans le réseau local ont été sollicitées dans le cadre de la démarche. Six ont répondu au questionnaire, ce qui correspond à un taux de participation élevé. Les résultats offrent donc une lecture substantielle des pratiques et contraintes des banques alimentaires répondantes. Ils doivent toutefois être interprétés comme des données déclarées par les organismes participants, et non comme un portrait exhaustif de l'ensemble des initiatives alimentaires présentes à Saint-Léonard.

Les organismes concernés sont tous des organismes à but non lucratif actifs dans l'aide alimentaire locale. Leur contribution repose principalement sur la distribution directe de denrées, mais certains proposent également d'autres formes de soutien, comme la livraison, les bons d'achat ou des repas. Ces services complémentaires ne sont pas présents de manière uniforme dans l'ensemble du réseau, ce qui justifie de distinguer le socle commun de l'offre et les services plus spécifiques.

5.1.1. Organismes répondants et services offerts

L'enquête a été réalisée auprès des banques alimentaires actives à Saint-Léonard. Sur les sept organismes ciblés, six ont répondu au questionnaire. Les organismes répondants ne sont pas anonymisés à ce stade du rapport. Il s'agit de l'Association Alerte Providence, de l'Association Haïtiano-Canado-Québécoise d'aide aux démunis, du Bureau associatif pour la diversité et la réinsertion, de la Fondation Le Cœur du Père, du Mouvement Fraternité Multi-Ethnique et de la Société Saint-Vincent-de-Paul.

Ces organismes jouent un rôle direct dans l'aide alimentaire locale. Leur intervention repose principalement sur la distribution de paniers alimentaires, service offert par l'ensemble des organismes répondants. Certains organismes complètent cette offre par d'autres formes de soutien, comme les repas chauds sur place, les repas surgelés, la livraison à domicile ou les bons d'achat et coupons alimentaires. Les réponses à la question sur les services offerts confirment que les organismes pouvaient déclarer plusieurs types d'intervention, ce qui permet de mieux saisir la diversité de l'offre au-delà du seul dépannage alimentaire.

Le tableau 11 suivant présente les organismes répondants et les principaux types de services alimentaires qu'ils déclarent offrir. Il permet de distinguer le service commun à l'ensemble des organismes, soit les paniers alimentaires, des services complémentaires présents seulement dans certains cas.

TABLEAU 11

Organismes répondants et types de services alimentaires offerts

Banque alimentaire	Paniers alimentaires	Repas chauds sur place	Repas surgelés	Livraison de nourriture à domicile	Bons d'achat / coupons alimentaires
Alerte Providence	X				
AHCQAD	X			X	
BADR	X	X		X	X
Fondation Le Cœur du Père	X	X		X	
Mouvement fraternité multi-ethnique	X				X
Société Saint-Vincent-de-Paul	X		X		X

Les paniers alimentaires constituent le socle commun de l'offre des banques alimentaires répondantes. Les autres services sont plus inégalement répartis. La livraison à domicile est déclarée par trois organismes, tout comme les bons d'achat ou coupons alimentaires. Les repas chauds sur place sont offerts par deux organismes, tandis que les repas surgelés ne sont mentionnés que par un organisme. Cette diversité indique que les banques alimentaires partagent une même fonction de soutien alimentaire, mais ne disposent pas toutes des mêmes modalités d'intervention.

5.1.2. Secteurs desservis

Les organismes répondants déclarent couvrir largement le territoire de Saint-Léonard. Les six organismes ayant participé au questionnaire indiquent desservir l'ensemble de l'arrondissement. Aucun ne déclare limiter son intervention à un secteur prédéfini, comme le nord-est, le nord-ouest, le sud-est ou le sud-ouest. Cette donnée suggère donc une couverture territoriale large du point de vue des mandats déclarés. Elle ne signifie toutefois pas que l'accès est équivalent dans tous les secteurs, puisque la couverture déclarée doit être distinguée de la localisation effective des lieux de distribution.

La carte des lieux de distribution alimentaire permet de préciser cette lecture (annexe 2). Elle recense les sept banques alimentaires identifiées sur le territoire, dont les six organismes répondants au questionnaire. Les points de service sont présents au nord comme au sud de l'autoroute Métropolitaine, mais leur répartition n'est pas uniforme. Plusieurs lieux sont situés à proximité de grands axes ou d'équipements collectifs : rue Jean-Talon Est, boulevard Langelier, rue Pascal-Gagnon, pavillons de parcs et espaces communautaires. La carte montre notamment des points de distribution autour du parc Coubertin, du parc Luigi-Pirandello, du boulevard Langelier, de la rue Jean-Talon Est, du pavillon du parc Hébert et du pavillon Wilfrid-Bastien.

Cette localisation confirme que l'offre alimentaire est territorialisée, même lorsque les organismes déclarent desservir tout Saint-Léonard. Une personne peut être admissible à un service offert dans l'ensemble de l'arrondissement, mais demeurer confrontée à des contraintes de déplacement, de distance, d'horaire ou de transport des denrées. L'autoroute Métropolitaine constitue aussi une coupure physique importante entre les secteurs nord et sud. La présence de points de service des deux côtés de cette infrastructure est donc un élément favorable, mais elle ne suffit pas à garantir une accessibilité équivalente pour tous les ménages.

Les données du questionnaire indiquent par ailleurs que cinq organismes sur six affirment aider également des personnes qui résident en dehors de Saint-Léonard. L'aide alimentaire locale ne répond donc pas seulement à une demande strictement léonardoise. Elle peut aussi être sollicitée par des personnes provenant de secteurs voisins, soit parce qu'elles connaissent un organisme du territoire, soit parce qu'elles y trouvent un service accessible, disponible ou adapté à leur situation.

Cette situation invite à interpréter la couverture territoriale avec prudence. D'un côté, les organismes répondants se définissent comme desservant l'ensemble de Saint-Léonard. De l'autre, la carte montre que les lieux de distribution sont concentrés dans certains points précis du territoire, tandis que les données du questionnaire révèlent une demande qui dépasse les limites administratives de l'arrondissement. L'analyse des capacités d'accueil, des listes d'attente et des demandes non satisfaites permettra de mieux apprécier les tensions associées à cette couverture élargie.

5.1.3. Données collectées sur les personnes aidées

Les six organismes répondants indiquent collecter le nom ou le prénom, l'adresse ou le code postal, le statut migratoire et le statut d'emploi des personnes aidées. La tranche d'âge et la taille du ménage sont recueillies par cinq organismes sur six, tandis que le revenu approximatif est demandé par quatre organismes. Ces informations peuvent servir au suivi administratif, à l'organisation de la distribution, à la connaissance générale des personnes rejointes ou à l'analyse des besoins. Elles ne doivent toutefois pas être interprétées automatiquement comme des conditions d'admission ou d'exclusion. Le questionnaire d'enquête ne demandait pas directement aux organismes de préciser les conditions d'accès à leurs services.

TABLEAU 12

Données collectées sur les personnes aidées par les organismes répondants

Information collectée	Nombre d'organismes	Proportion
Nom / prénom	6	100,0 %
Adresse / code postal	6	100,0 %
Statut migratoire	6	100,0 %
Statut d'emploi	6	100,0 %
Tranche d'âge	5	83,3 %
Taille du ménage	5	83,3 %
Revenu approximatif	4	66,7 %
Autre information	1	16,7 %

Le fait que tous les organismes collectent l'adresse ou le code postal est cohérent avec leur ancrage territorial. Comme indiqué précédemment, les six organismes répondants déclarent couvrir l'ensemble de Saint-Léonard, et cinq affirment également aider des personnes qui résident à l'extérieur de l'arrondissement. Ces données suggèrent que le territoire demeure une référence importante dans le suivi des personnes aidées, sans que l'accès aux services soit nécessairement limité aux seules personnes domiciliées à Saint-Léonard.

La collecte d'informations comme la taille du ménage, le statut d'emploi, le revenu approximatif ou le statut migratoire montre aussi que les organismes recueillent certaines données sensibles. Cette réalité devra être prise en compte dans toute réflexion sur une éventuelle mutualisation des données. La comparaison, le partage ou la centralisation de ces informations supposeraient un cadre clair, limité aux données nécessaires, respectueux du consentement des personnes et conforme aux règles de protection des renseignements personnels.

5.2. Services alimentaires offerts et fréquence d'intervention

L'offre alimentaire des organismes répondants peut être abordée à partir de deux dimensions complémentaires : les types de services proposés et leur fréquence d'intervention. Ces éléments permettent de situer les formes concrètes que prend l'aide alimentaire sur le territoire, avant d'examiner plus précisément la capacité des organismes à répondre à la demande.

L'analyse porte donc d'abord sur la nature des services déclarés par les organismes, puis sur le rythme auquel ces services sont offerts. Cette lecture permet de mieux comprendre l'organisation générale de l'aide alimentaire locale et prépare l'examen des pressions exercées sur les services.

5.2.1. Types de services alimentaires offerts

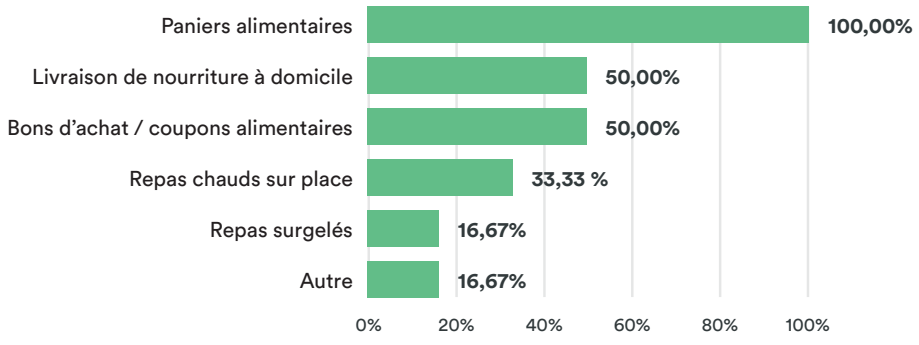
Les services alimentaires offerts par les organismes répondants reposent d'abord sur la distribution de paniers alimentaires (graphique 33). Les six organismes déclarent offrir ce type de service, ce qui en fait le socle commun de l'aide alimentaire locale. Cette donnée confirme que l'intervention des banques alimentaires répondantes demeure principalement structurée autour du dépannage alimentaire direct.

D'autres formes de soutien sont toutefois présentes. La livraison de nourriture à domicile est déclarée par trois organismes sur six, tout comme les bons d'achat ou coupons alimentaires. Ces modalités élargissent les façons de répondre aux besoins, notamment lorsque les personnes rencontrent des contraintes de déplacement, de mobilité ou d'accès direct aux points de distribution. Les repas chauds sur place sont offerts par deux organismes, tandis que les repas surgelés ne sont déclarés que par un organisme. Ces services apparaissent donc plus ciblés et moins répandus que les paniers alimentaires.

La catégorie « autre » est mentionnée par un organisme. Les précisions apportées renvoient à des cuisines collectives offertes le mardi ainsi qu'à des cartes-cadeaux distribuées de manière ponctuelle. Les cuisines collectives relèvent d'une intervention complémentaire à la distribution, puisqu'elles peuvent contribuer à l'apprentissage, à la préparation des repas et au renforcement de l'autonomie alimentaire. Les cartes-cadeaux, pour leur part, se rapprochent des bons d'achat ou coupons alimentaires et doivent donc être interprétées avec prudence afin d'éviter un double comptage.

GRAPHIQUE 33

Types de services alimentaires offerts par les organismes répondants



Ces données montrent une offre alimentaire organisée autour d'un service dominant, le panier alimentaire, auquel s'ajoutent des modalités complémentaires selon les capacités, les ressources et les orientations propres à chaque organisme. Cette diversité de services est importante à considérer dans une perspective de coordination, car les organismes ne jouent pas tous exactement le même rôle dans la réponse alimentaire locale.

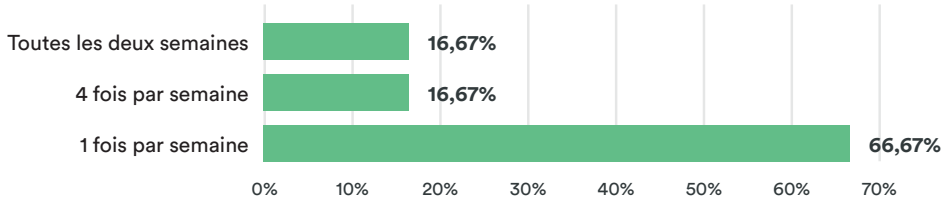
5.2.2. Fréquence de distribution de l'aide alimentaire

La fréquence de distribution constitue un indicateur important de l'intensité de l'offre alimentaire locale. Elle permet d'apprécier à quel rythme les organismes sont en mesure de répondre aux besoins des personnes aidées, tout en donnant un aperçu de leur organisation interne et de leurs capacités logistiques. Parmi les **six organismes répondants, quatre déclarent offrir une distribution une fois par semaine, soit 66,7 % de l'ensemble.** Ce rythme hebdomadaire apparaît donc comme la modalité dominante. Il correspond à une forme relativement régulière de soutien, susceptible de structurer le recours des ménages à l'aide alimentaire.

Deux organismes se distinguent par une autre fréquence. L'un indique offrir une distribution **quatre fois par semaine (16,7 %)**, ce qui traduit une intensité de service plus élevée et une capacité d'intervention plus soutenue. Un autre organisme déclare plutôt une distribution **toutes les deux semaines (16,7 %)**, ce qui renvoie à un rythme plus espacé.

GRAPHIQUE 34

Fréquence de distribution de l'aide alimentaire



Même si la distribution hebdomadaire prédomine, les fréquences de service ne sont pas uniformes d'un organisme à l'autre. Cette diversité peut refléter des différences de mission, de ressources, de volume d'approvisionnement ou de capacité organisationnelle. Elle a aussi des implications concrètes pour les personnes aidées, puisque la régularité de l'accès à l'aide peut varier selon l'organisme fréquenté. **Dans une perspective de coordination, cette hétérogénéité mérite d'être prise en compte. Elle peut constituer une forme de complémentarité entre les services, mais elle peut également produire des écarts dans la continuité de l'aide offerte aux ménages.**

5.2.3. Lecture d'ensemble de l'offre

L'analyse des services offerts et de leur fréquence montre que l'aide alimentaire locale repose d'abord sur un modèle de distribution de paniers alimentaires. Ce service est commun à l'ensemble des organismes répondants et constitue le point d'ancrage principal

de l'offre alimentaire à Saint-Léonard. La distribution hebdomadaire apparaît également comme le rythme le plus fréquent, même si certains organismes interviennent à une fréquence plus élevée ou, au contraire, aux deux semaines.

Autour de ce socle commun, les autres services sont présents de manière plus variable. La livraison à domicile, les bons d'achat ou coupons alimentaires, les repas chauds, les repas surgelés et les cuisines collectives ne sont pas offerts par tous les organismes. Ils traduisent plutôt des formes complémentaires d'intervention, qui dépendent des ressources disponibles, des capacités logistiques, des locaux, des bénévoles et des orientations propres à chaque organisme.

Cette diversité ne doit pas être interprétée comme une faiblesse en soi. Elle peut au contraire constituer une source de complémentarité utile dans le réseau local, à condition que les services soient bien connus, coordonnés et accessibles. Toutefois, elle soulève aussi la question de la capacité réelle des organismes à répondre à la demande, notamment lorsque les besoins augmentent ou lorsque certains services spécialisés reposent sur des ressources limitées. C'est pourquoi la section suivante examine plus directement la capacité d'accueil, les listes d'attente et les demandes non satisfaites.

5.3. Capacité d'accueil et demandes non satisfaites

La capacité des organismes à répondre à la demande alimentaire permet de dépasser la seule description de l'offre pour examiner les tensions qui pèsent sur les services. La capacité hebdomadaire déclarée, les listes d'attente, les demandes non satisfaites et l'augmentation de capacité jugée nécessaire constituent ici des indicateurs complémentaires. Pris ensemble, ils permettent d'apprécier la pression exercée sur les organismes répondants, tout en tenant compte du caractère déclaratif des données recueillies.

5.3.1. Capacité hebdomadaire déclarée

La capacité hebdomadaire maximale déclarée varie fortement d'un organisme à l'autre. Parmi les cinq organismes ayant fourni une donnée chiffrée, les capacités indiquées vont de 70 à 350 personnes, familles ou unités desservies par semaine (Tableau 13).

TABLEAU 13

Capacité hebdomadaire déclarée par les organismes répondants

Organisme	Capacité hebdomadaire maximale déclarée
1	Non indiqué
2	70
3	85
4	90
5	100
6	350
Total indicatif	**695**

Note : *le total est calculé uniquement à partir des cinq organismes ayant fourni une valeur chiffrée. Les capacités déclarées peuvent renvoyer à des unités différentes selon les organismes (personnes, familles, ménages, paniers ou bénéficiaires) et doivent donc être interprétées comme un ordre de grandeur indicatif.*

Au total, les capacités déclarées représentent 695 unités desservies par semaine pour les cinq organismes ayant répondu à cette question. Ce total doit toutefois être interprété avec prudence. La formulation du questionnaire faisait référence au nombre moyen de « familles/personnes » desservies dans les conditions normales de fonctionnement, ce qui peut avoir conduit les organismes à utiliser des unités différentes : personnes, familles, ménages, paniers ou bénéficiaires. Le total constitue donc un ordre de grandeur indicatif, et non une mesure strictement comparable de la capacité réelle du réseau.

Les écarts montrent néanmoins que les organismes ne disposent pas tous du même volume d'intervention. La capacité déclarée dépend vraisemblablement de plusieurs facteurs, notamment l'approvisionnement disponible, les ressources humaines, les espaces de distribution, les équipements de conservation et les modalités d'organisation propres à chaque banque alimentaire. Cette donnée doit donc être lue avec les résultats sur les listes d'attente et les demandes non satisfaites afin de mieux apprécier la pression exercée sur les services.

5.3.2. Listes d'attente

La présence de listes d'attente constitue un premier indicateur de la pression exercée sur les services alimentaires. Parmi les six organismes répondants, quatre indiquent un nombre de personnes en attente, tandis que deux organismes n'ont pas fourni de donnée chiffrée à ce sujet (Tableau 14). Les listes déclarées varient fortement, allant de 12 à 95 personnes.

Les quatre organismes ayant fourni une donnée chiffrée déclaraient ensemble 159 personnes sur leurs listes d'attente. Ce total ne correspond qu'aux listes formellement recensées par les organismes et ne permet pas de mesurer l'ensemble des demandes non satisfaites. Certaines personnes peuvent ne pas être inscrites sur une liste, abandonner leur démarche, se tourner vers un autre organisme ou ne pas connaître les services disponibles.

TABLEAU 14

Présence d'une liste d'attente parmi les organismes répondants

Organisme	Nombre de personnes en attente
1	Non indiqué
2	Non indiqué
3	12
4	20
5	32
6	95
Total indicatif	**159**

Note : *le total est calculé uniquement à partir des organismes ayant fourni un nombre de personnes en attente. L'absence de donnée chiffrée ne doit pas être interprétée automatiquement comme une absence de besoins non satisfaits.*

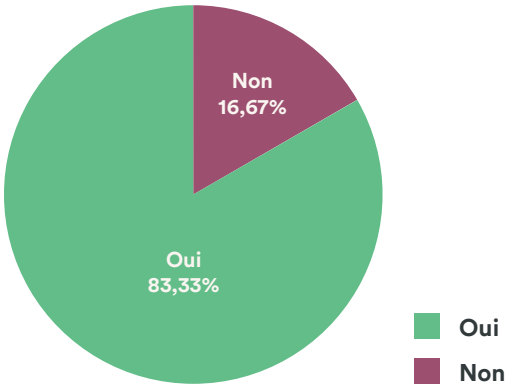
La liste d'attente doit donc être comprise comme un indicateur partiel de la demande excédentaire. Elle signale une tension réelle dans certains organismes, mais elle ne suffit pas, à elle seule, à estimer l'ampleur complète des besoins alimentaires non couverts à Saint-Léonard.

5.3.3. Demandes non satisfaites

Les données recueillies montrent que les demandes non satisfaites constituent une réalité largement partagée parmi les organismes répondants. Au cours des trois derniers mois, cinq organismes sur six (83,3 %) déclarent avoir été confrontés à des situations dans lesquelles ils n'ont pas pu répondre à certaines demandes d'aide alimentaire, contre un organisme sur six (16,7 %) qui indique ne pas avoir connu une telle situation. **Ce résultat confirme que la pression sur les services ne se limite pas à la présence de listes d'attente : elle se manifeste aussi dans l'incapacité ponctuelle ou récurrente de répondre à toutes les demandes reçues.**

GRAPHIQUE 35

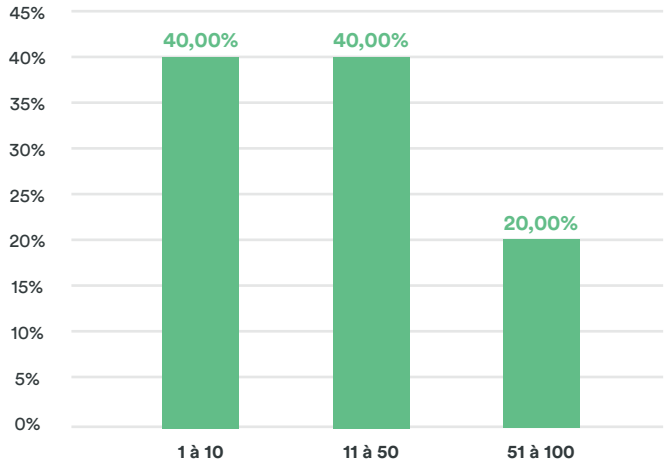
Organismes ayant déclaré des demandes non satisfaites au cours des trois derniers mois



L'estimation du nombre de demandes non satisfaites au cours du mois précédant l'enquête montre toutefois une certaine variation entre les organismes. Parmi ceux ayant fourni une estimation, deux organismes (40,0 %) situent ce nombre entre 1 et 10, deux autres (40,0 %) l'estiment entre 11 et 50, tandis qu'un organisme (20,0 %) évoque un volume compris entre 51 et 100. Les demandes non satisfaites ne sont pas marginales. Elles peuvent atteindre, dans certains cas, un niveau important.

GRAPHIQUE 36

Estimation du nombre de demandes non satisfaites au cours du mois précédant l'enquête



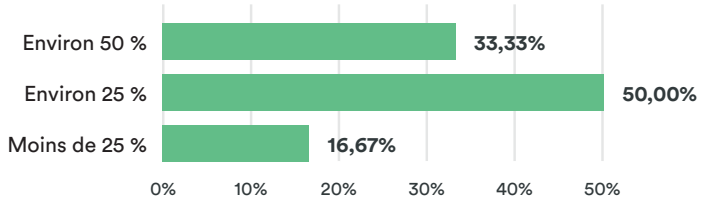
Ces données doivent néanmoins être interprétées avec prudence. D'une part, elles reposent sur des estimations déclarées par les organismes. D'autre part, elles ne permettent pas d'identifier précisément les raisons pour lesquelles certaines demandes n'ont pas été satisfaites. L'indicateur peut renvoyer à des contraintes de plusieurs ordres : insuffisance des denrées, manque d'espace, capacité logistique limitée, disponibilité réduite du personnel ou des bénévoles, ou encore inadéquation entre l'offre disponible et les besoins exprimés. **L'estimation du nombre de demandes non satisfaites constitue donc avant tout un signal de tension sur les capacités de réponse du réseau local.**

5.3.4. Capacité additionnelle nécessaire

Les organismes répondants ont également été invités à estimer l'augmentation de capacité qui serait nécessaire pour répondre adéquatement à la demande actuelle. Les réponses indiquent que la majorité des organismes juge qu'une augmentation substantielle serait requise (graphique 37). Trois organismes sur six estiment que leur capacité devrait augmenter d'environ 25 %, tandis que deux organismes évoquent une hausse d'environ 50 %. Un seul organisme situe le besoin d'augmentation à moins de 25 %. Aucun organisme ne déclare que la capacité actuelle est suffisante.

GRAPHIQUE 37

Augmentation estimée de la capacité nécessaire



***Note :** les pourcentages correspondent à l'estimation déclarée par les organismes répondants. Ils ne constituent pas une mesure objective de la capacité additionnelle requise, mais un indicateur de la pression ressentie par les organismes.*

Ces résultats doivent être interprétés comme des estimations déclarées par les responsables, et non comme le résultat d'un calcul uniforme de capacité. Les organismes n'utilisent pas nécessairement les mêmes unités de référence pour évaluer leur capacité : certains peuvent raisonner en personnes, d'autres en familles, en ménages, en paniers ou en services rendus. Malgré cette limite, les réponses convergent vers un même constat : les capacités actuelles sont jugées insuffisantes par l'ensemble des organismes répondants.

Le besoin de capacité additionnelle exprimé par les organismes prolonge les constats précédents sur les listes d'attente et les demandes non satisfaites. **Elle montre que la pression sur les services ne relève pas seulement de situations ponctuelles, mais d'un besoin plus structurel d'augmentation de la capacité de réponse. Cette augmentation peut concerner l'approvisionnement en denrées, mais aussi les ressources humaines, les espaces de distribution, l'entreposage, les équipements et l'organisation logistique.**

5.4. Produits demandés, disponibilité et choix alimentaire

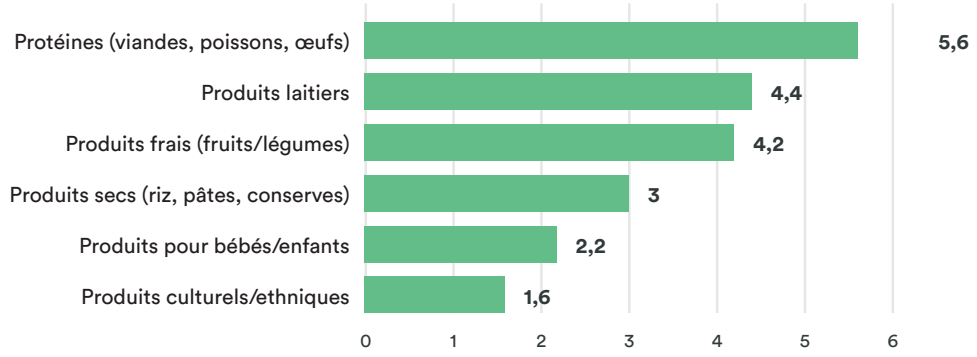
L'offre alimentaire proposée par les organismes peut être examinée à la fois sous l'angle des produits les plus recherchés, de leur disponibilité et des modalités de distribution. Les données recueillies permettent ainsi de comparer les catégories d'aliments les plus demandées, la fréquence à laquelle certains produits frais ou adaptés sont offerts, la possibilité laissée aux bénéficiaires de choisir les aliments reçus ainsi que les critères utilisés pour trier et gérer les dons. Ces éléments donnent un aperçu de l'adéquation entre les besoins exprimés, les ressources disponibles et les pratiques mises en place par les organismes.

5.4.1. Produits les plus demandés selon les organismes

Les organismes répondants ont été invités à classer six catégories de produits selon leur niveau de demande, **de 1 pour le produit le plus demandé à 6 pour le moins demandé.** Cinq organismes ont répondu à cette question. Le score présenté permet de synthétiser ces classements : plus le score est élevé, plus la catégorie de produits apparaît prioritaire dans les réponses des organismes (graphique 38).

GRAPHIQUE 38

Produits les plus demandés selon le score de priorité



Les protéines arrivent nettement en tête, avec un score de 5,60. Quatre organismes sur cinq les classent au premier rang des produits les plus demandés. Cette catégorie regroupe notamment les viandes, poissons et œufs. Les produits laitiers suivent avec un score de 4,40, puis les produits frais, comme les fruits et légumes, avec un score de 4,20. Les produits périssables ou à forte valeur nutritionnelle occupent ainsi une place importante dans la demande exprimée auprès des organismes.

Les produits secs (riz, pâtes, conserves) obtiennent un score intermédiaire de 3,00. Ils demeurent importants dans l'aide alimentaire, mais apparaissent moins prioritaires que les protéines, les produits laitiers et les produits frais. Les produits pour bébés ou enfants obtiennent un score de 2,20, tandis que les produits culturels ou ethniques arrivent au dernier rang, avec un score de 1,60. Ce résultat doit être interprété avec prudence : un score plus faible ne signifie pas que ces produits sont inutiles ou absents des besoins, mais qu'ils ont été classés moins haut dans l'exercice de priorisation demandé aux organismes.

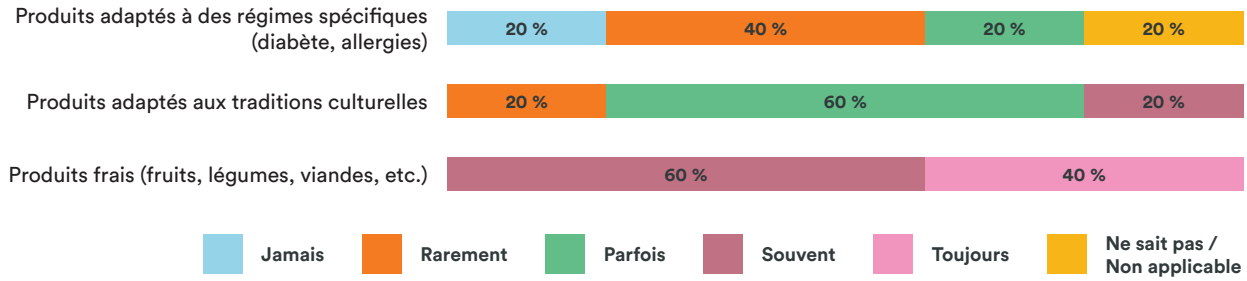
Les réponses font ressortir une demande prioritaire pour des produits plus coûteux, plus périssables ou plus exigeants sur le plan logistique. Les protéines, les produits laitiers et les produits frais nécessitent généralement davantage de ressources financières, d'équipements de conservation et de capacités d'approvisionnement. Leur importance dans les demandes exprimées renvoie donc directement aux enjeux de stockage, de financement et de coordination

5.4.2. Disponibilité des produits frais et des produits adaptés

Au-delà des produits les plus demandés, le questionnaire permet d'examiner la fréquence à laquelle certains types d'aliments sont effectivement fournis par les organismes répondants. Trois catégories étaient visées : les produits frais, les produits adaptés aux traditions culturelles et les produits adaptés à des régimes spécifiques, par exemple en lien avec le diabète ou les allergies (graphique 39). Cinq organismes ont répondu à cette question.

GRAPHIQUE 39

Fréquence de disponibilité des produits frais et adaptés



Note : *cinq organismes ont répondu à cette question. Les catégories de fréquence renvoient aux déclarations des organismes et ne mesurent pas les quantités distribuées ni la variété précise des produits offerts.*

Les produits frais apparaissent comme la catégorie la plus régulièrement fournie. Trois organismes sur cinq indiquent en offrir souvent, soit plusieurs fois par mois, tandis que deux déclarent en fournir à chaque distribution. Aucun organisme ne déclare en offrir rarement ou jamais. Cette donnée suggère que les produits frais occupent déjà une place importante dans l'offre alimentaire des organismes répondants, même si leur disponibilité peut varier selon les arrivages, les capacités de conservation et les ressources disponibles.

La disponibilité des produits adaptés aux traditions culturelles est plus irrégulière. Trois organismes sur cinq déclarent en offrir parfois, un organisme rarement et un autre souvent. Aucun ne déclare en fournir à chaque distribution. Ces résultats indiquent que l'adaptation culturelle de l'offre existe, mais qu'elle semble moins systématique que l'accès aux produits frais.

Les produits adaptés à des régimes spécifiques sont les moins régulièrement disponibles. Un organisme indique ne jamais en fournir, deux déclarent en offrir rarement, un organisme en fournit parfois et un autre répond « ne sait pas / non applicable ». Aucun organisme ne déclare en offrir souvent ou à chaque distribution. Cette situation montre que la prise

en compte des besoins liés à certaines conditions de santé ou restrictions alimentaires demeure plus limitée dans l'offre actuelle.

Les résultats font ressortir un écart entre la disponibilité relativement régulière des produits frais et celle, plus variable, des produits adaptés aux traditions culturelles ou aux régimes spécifiques. Cet écart est important dans une perspective de qualité et d'adéquation de l'aide alimentaire, puisque les besoins ne concernent pas seulement la quantité d'aliments distribués, mais aussi leur pertinence pour les ménages qui les reçoivent.

5.4.3. Possibilité de choisir les aliments

La possibilité de choisir les aliments varie fortement selon les organismes répondants (tableau 15). Deux organismes indiquent permettre toujours aux bénéficiaires de choisir leurs aliments. Deux organismes déclarent le permettre rarement. Enfin, deux organismes indiquent ne jamais offrir cette possibilité. Aucun organisme ne déclare le faire « souvent ».

TABLEAU 15

Possibilité de choisir les aliments selon les organismes répondants

Organisme	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
1				X
2			X	
3	X			
4			X	
5				X
6	X			

Note : *les réponses indiquent la fréquence déclarée par les organismes. Elles ne précisent pas le type de choix offert ni l'étendue réelle de cette possibilité lors des distributions.*

Cette répartition montre que le choix alimentaire n'est pas une pratique uniforme dans le réseau local. Pour certains organismes, l'aide semble davantage organisée autour de paniers préparés à l'avance, alors que d'autres laissent une marge de choix aux personnes aidées. Cette différence peut tenir aux stocks disponibles, au mode d'organisation de la distribution, au temps requis, au nombre de personnes servies ou aux contraintes d'espace.

La possibilité de choisir certains aliments constitue toutefois un enjeu important. Elle peut favoriser une meilleure adéquation entre les denrées distribuées et les préférences, habitudes alimentaires ou restrictions des ménages. Elle peut aussi réduire le gaspillage lorsque les personnes peuvent éviter de recevoir des produits qu'elles ne consommeront pas. Sur le plan de l'expérience des bénéficiaires, le choix alimentaire peut également contribuer au respect de la dignité des personnes, en limitant le caractère imposé de l'aide reçue.

Il faut toutefois interpréter cet indicateur avec prudence. Le questionnaire ne précise pas quels aliments peuvent être choisis, ni dans quelles conditions ce choix s'exerce. Il peut s'agir d'un choix complet, d'un choix limité à certaines catégories de produits ou simplement de la possibilité de refuser certains aliments. La réponse déclarée renseigne donc sur le degré général de souplesse offert aux personnes aidées, sans permettre d'évaluer précisément la qualité ou l'étendue de ce choix.

5.4.4. Critères et pratiques de tri des dons alimentaires

Les pratiques de gestion des dons alimentaires apparaissent relativement structurées pour certaines dimensions, mais moins systématiques pour d'autres (tableau 16). Les organismes répondants déclarent majoritairement disposer de critères formalisés pour orienter ou filtrer les dons alimentaires reçus : trois organismes indiquent le faire toujours et deux souvent. Un seul organisme déclare ne jamais disposer de tels critères. Le tri des dons avant distribution semble encore plus répandu, puisque cinq organismes sur six indiquent trier toujours les dons selon des critères définis.

En revanche, la prise en compte de la valeur nutritionnelle des produits demeure moins fréquente. Trois organismes déclarent que leurs critères en tiennent rarement compte, un organisme jamais, un organisme souvent, et un autre indique que la question est non applicable ou ne sait pas. Cette donnée suggère que le tri des denrées repose davantage sur des critères de gestion immédiate (disponibilité, état des produits, conservation et distribution) que sur une appréciation nutritionnelle systématique.

Les critères d'équité occupent une position intermédiaire. Deux organismes déclarent les intégrer parfois, un rarement, un souvent et un toujours, tandis qu'un organisme répond « ne sait pas / non applicable ». La prise en compte de la diversité culturelle ou des préférences alimentaires existe donc dans certaines pratiques, mais elle ne semble pas généralisée ni appliquée de façon uniforme.

Enfin, l'existence d'une politique écrite ou d'une procédure interne demeure limitée. Quatre organismes sur six indiquent ne jamais avoir mis en place une telle politique ou procédure, contre deux qui déclarent en disposer toujours. Ce résultat montre un écart entre les pratiques opérationnelles de tri, relativement présentes, et leur formalisation dans des documents internes. Dans une perspective de coordination ou de mutualisation, cet enjeu est important : des pratiques existent déjà, mais leur harmonisation supposerait de clarifier les critères utilisés, leur degré de formalisation et leur compatibilité entre organismes.

TABLEAU 16

Critères et pratiques de gestion des dons alimentaires

Critère ou pratique	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	Ne sait pas / non applicable	Moyenne pondérée
Tri des dons avant distribution selon des critères définis	0	1	0	0	5	0	**4,50**
Critères formalisés pour orienter ou filtrer les dons alimentaires reçus	1	0	0	2	3	0	**4,00**
Intégration de critères d'équité	0	1	2	1	1	1	**2,83**
Politique écrite ou procédure interne	4	0	0	0	2	0	**2,33**
Prise en compte de la valeur nutritionnelle des produits	1	3	0	1	0	1	**1,83**

Note : *les résultats reposent sur les réponses des six organismes. La moyenne pondérée permet de comparer le degré de formalisation ou d'application des pratiques, mais elle doit être interprétée avec prudence compte tenu du faible nombre d'organismes répondants. La moyenne pondérée est calculée en attribuant les valeurs suivantes aux modalités de réponse : 1 = jamais, 2 = rarement, 3 = parfois, 4 = souvent et 5 = toujours. La modalité « Ne sait pas / non applicable » est codée 0. La somme des scores obtenus est divisée par le nombre total d'organismes répondants, soit six.*

5.5. Activités éducatives, initiatives complémentaires et participation des bénéficiaires

Au-delà de la distribution de denrées, les organismes peuvent mettre en place différentes activités visant à soutenir les personnes dans leurs pratiques alimentaires et à mieux prendre en compte leurs besoins. Les données recueillies permettent d'examiner les activités éducatives offertes, les initiatives complémentaires à la distribution, les mécanismes de consultation et de rétroaction des bénéficiaires ainsi que les actions associées à l'autonomie alimentaire. L'analyse porte à la fois sur les pratiques actuellement déployées et sur celles que les organismes souhaiteraient développer ou renforcer.

5.5.1. Activités éducatives liées à l'alimentation

Les activités éducatives liées à l'alimentation occupent une place complémentaire dans l'offre des organismes répondants. Elles ne remplacent pas la distribution alimentaire, mais peuvent contribuer à mieux utiliser les denrées reçues, à soutenir la préparation de repas simples et à renforcer certaines compétences alimentaires.

Cinq organismes ont répondu à cette question. Les activités les plus souvent déclarées sont les fiches explicatives sur l'utilisation des aliments et les ateliers de cuisine collective, mentionnés par trois organismes sur cinq. Les recettes simples et économiques à emporter ainsi que les ateliers sur la conservation ou la planification des repas sont déclarés par deux organismes. Les animations ou démonstrations culinaires sont mentionnées par un seul organisme. Aucune réponse ne signale l'utilisation de capsules ou vidéos éducatives, ni d'activités destinées spécifiquement à certains publics.

TABLEAU 17

Activités éducatives liées à l'alimentation

Activité éducative déclarée	Nombre d'organismes	Proportion
Fiches explicatives sur l'utilisation des aliments	3	60,0 %
Ateliers de cuisine collective	3	60,0 %
Recettes simples et économiques à emporter	2	40,0 %
Ateliers sur la conservation ou la planification des repas	2	40,0 %
Animations ou démonstrations culinaires	1	20,0 %
Capsules ou vidéos éducatives	0	0,0 %
Activités destinées spécifiquement à certains publics	0	0,0 %
Autre	0	0,0 %

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des cinq organismes ayant répondu à cette question.*

Les activités éducatives liées à l'alimentation semblent toutefois demeurer ponctuelles ou périodiques plutôt que régulières. Parmi les cinq organismes ayant répondu à la question sur la fréquence, trois indiquent proposer ces activités quelques fois par trimestre, un organisme les offre ponctuellement, et un autre a choisi la catégorie « autre ». Aucun organisme ne déclare les offrir sur une base mensuelle ou hebdomadaire. Il s'agit donc d'un volet présent, mais encore peu institutionnalisé dans les pratiques courantes.

L'intérêt pour développer ou renforcer ces activités apparaît néanmoins réel. Quatre organismes sur six souhaitent les développer, tandis qu'un organisme répond négativement et un autre indique que cela pourrait être envisagé selon les ressources disponibles. **Ainsi, les activités éducatives sont perçues comme pertinentes, mais elles demeurent dépendantes des ressources humaines, du temps disponible, des locaux et de la capacité d'animation.**

5.5.2. Initiatives complémentaires à la distribution alimentaire

Les organismes répondants ont aussi été interrogés sur les initiatives qu'ils développent ou souhaitent développer en complément de la distribution alimentaire. Ces initiatives permettent d'élargir la réponse au-delà du dépannage immédiat, en touchant notamment la récupération, la réduction du gaspillage, la cuisine collective, l'autonomie alimentaire ou encore la sensibilisation à des enjeux plus larges liés à l'alimentation.

Parmi les cinq organismes ayant répondu à cette question, la réduction du gaspillage alimentaire et la récupération alimentaire sont les initiatives les plus souvent mentionnées, chacune par trois organismes. La cuisine collective ou l'autonomie alimentaire est citée par deux organismes. L'agriculture urbaine et la sensibilisation à la justice alimentaire sont mentionnées plus rarement, chacune par un organisme. Aucun organisme ne déclare être sans initiative ou sans intérêt à l'égard de ces dimensions.

TABLEAU 18

Initiatives complémentaires développées ou souhaitées

Initiative complémentaire	Nombre d'organismes	Proportion
Réduction du gaspillage alimentaire	3	60,0 %
Récupération alimentaire	3	60,0 %
Cuisine collective / autonomie alimentaire	2	40,0 %
Agriculture urbaine	1	20,0 %
Sensibilisation à la justice alimentaire	1	20,0 %
Aucune de ces initiatives	0	0,0 %
Autre	0	0,0 %

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des cinq organismes ayant répondu à cette question. Les réponses portent à la fois sur les initiatives déjà développées et sur celles que les organismes souhaitent développer.*

Ces résultats sur les initiatives complémentaires développées ou souhaitées montrent que plusieurs organismes situent déjà leur action, ou leurs intentions de développement, dans une perspective plus large que la seule remise de denrées. La récupération alimentaire et la réduction du gaspillage apparaissent particulièrement cohérentes avec les enjeux d'approvisionnement et de disponibilité des denrées. Les initiatives liées à la cuisine collective ou à l'autonomie alimentaire renvoient davantage au renforcement des capacités des personnes aidées, même si leur développement dépend des ressources humaines, des locaux, du temps d'animation et des partenariats disponibles.

5.5.3. Consultation et rétroaction des bénéficiaires

La consultation des personnes aidées est présente dans les pratiques déclarées, mais à des degrés variables. Deux organismes indiquent consulter ou impliquer régulièrement les bénéficiaires, deux le font parfois, un rarement et un autre jamais. Ces résultats montrent que la prise en compte de l'expérience des personnes aidées existe déjà au sein du réseau, mais qu'elle ne repose pas partout sur des mécanismes réguliers ou formalisés.

Parmi les cinq organismes ayant précisé leurs modes de consultation ou d'implication, quatre mentionnent la participation bénévole des bénéficiaires et trois recourent à des sondages ou questionnaires. Deux organismes organisent des rencontres ou des groupes de discussion. Les dispositifs plus formalisés, comme la participation à des comités ou instances consultatives et les boîtes à suggestions, ne sont mentionnés que par un organisme chacun. La participation bénévole apparaît ainsi comme une forme d'implication relativement répandue, tandis que les mécanismes spécifiquement consacrés à la collecte structurée de rétroaction demeurent moins présents.

Les retours recueillis concernent principalement la satisfaction générale à l'égard du service, mentionnée par les six organismes répondants. La quantité de denrées reçues ainsi que les demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire sont rapportées par quatre organismes sur six. La qualité ou la diversité des produits, l'accueil du personnel ou des bénévoles ainsi que les horaires ou l'accessibilité des points de distribution sont mentionnés par trois organismes. Les attentes culturelles ou alimentaires spécifiques non comblées et les suggestions concernant l'organisation ou le fonctionnement sont plus rarement rapportées.

Les organismes reçoivent donc des informations diversifiées de la part des personnes qu'ils desservent, mais les modalités permettant de recueillir et de consigner ces rétroactions demeurent inégalement structurées. **Le fait que quatre organismes sur six souhaitent mettre en place un système plus structuré de collecte de rétroaction témoigne d'un intérêt pour renforcer cette dimension. Une telle démarche pourrait soutenir l'amélioration continue des services en documentant plus systématiquement les besoins exprimés, les difficultés d'accès, la satisfaction des bénéficiaires et les ajustements possibles de l'offre alimentaire.**

TABLEAU 19

Formes de consultation ou d'implication et types de rétroaction des bénéficiaires

Dimension observée	Nombre d'organismes	Proportion
Formes de consultation ou d'implication déclarées (n = 5)		
Participation bénévole des bénéficiaires	4	80,0 %
Sondages ou questionnaires auprès des bénéficiaires	3	60,0 %
Rencontres ou groupes de discussion	2	40,0 %
Participation à des comités ou instances consultatives	1	20,0 %
Boîte à suggestions ou mécanisme de rétroaction	1	20,0 %
Autre	0	0,0 %
Types de retours reçus régulièrement (n = 6)		
Satisfaction générale face au service	6	100,0 %
Quantité de denrées reçues	4	66,7 %
Demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire	4	66,7 %
Qualité ou diversité des produits alimentaires	3	50,0 %
Accueil et attitude du personnel ou des bénévoles	3	50,0 %
Horaires ou accessibilité des points de distribution	3	50,0 %
Attentes culturelles ou alimentaires spécifiques non comblées	1	16,7 %
Suggestions pour améliorer l'organisation ou le fonctionnement	1	16,7 %
Aucune rétroaction recueillie systématiquement	0	0,0 %
Autre	0	0,0 %

Note : *les proportions relatives aux formes de consultation ou d'implication sont calculées sur la base des cinq organismes ayant répondu à cette question, tandis que celles portant sur les types de retours reçus régulièrement sont calculées sur la base des six organismes répondants. Plusieurs réponses pouvaient être sélectionnées; les proportions ne totalisent donc pas nécessairement 100 %.*

5.5.4. Contribution à l'autonomie alimentaire

Le questionnaire aborde l'autonomie alimentaire sous l'angle des actions menées, de leur fréquence, de leur évaluation et des conditions nécessaires pour les renforcer. Les données disponibles permettent toutefois surtout de mesurer le positionnement général des organismes, plutôt que de détailler précisément la nature de chaque initiative mise en œuvre par organisme (tableau 20).

Les réponses montrent une répartition équilibrée entre trois situations. Deux organismes déclarent mener des actions spécifiques visant à renforcer l'autonomie alimentaire des bénéficiaires à long terme, deux indiquent que cela est envisagé, et deux considèrent que ce n'est pas leur mandat. Cette distribution suggère que l'autonomie alimentaire constitue un enjeu reconnu par une partie des organismes, mais qu'elle n'est pas intégrée de la même manière dans toutes les missions.

La fréquence des activités demeure limitée. Quatre organismes sur six indiquent que ces activités sont proposées ponctuellement, soit une à deux fois par année. Un organisme déclare les offrir quelques fois par trimestre, tandis qu'un autre indique ne jamais en proposer. Aucun organisme ne mentionne une fréquence mensuelle, plusieurs fois par mois ou à chaque distribution alimentaire. Ces résultats invitent donc à parler d'initiatives complémentaires plutôt que d'un volet structuré et régulier de l'offre alimentaire.

L'évaluation de ces actions apparaît également peu systématisée. Aucun organisme ne déclare disposer d'outils de mesure systématiques. Deux organismes indiquent utiliser des outils occasionnellement, deux aimeraient en avoir et deux répondent que ce n'est pas prévu. Cette limite est importante : les effets déclarés sur l'autonomie alimentaire doivent être compris comme des perceptions d'organismes, et non comme des résultats mesurés.

Selon leur expérience, quatre organismes estiment que leurs actions favorisent faiblement l'autonomie alimentaire des bénéficiaires, un organisme juge l'effet modéré, et un autre indique ne jamais avoir évalué cet aspect. Aucun organisme ne déclare observer des effets très forts ou concrets à long terme. Les leviers les plus souvent mentionnés pour renforcer l'autonomie alimentaire sont les ressources financières ou humaines dédiées, les activités éducatives régulières et les outils pédagogiques adaptés aux réalités culturelles, chacun cité par trois organismes sur six.

TABLEAU 20

Actions déclarées en matière d'autonomie alimentaire

Dimension observée	Réponse	Nombre d'organismes	Proportion
Actions spécifiques visant l'autonomie alimentaire	Oui	2	33,3 %
	Non, mais c'est envisagé	2	33,3 %
	Non, ce n'est pas notre mandat	2	33,3 %
Fréquence des activités	Jamais	1	16,7 %
	Ponctuellement, 1 à 2 fois par année	4	66,7 %
	Quelques fois par trimestre	1	16,7 %
	Chaque mois	0	0,0 %
	Plusieurs fois par mois	0	0,0 %
	À chaque distribution alimentaire	0	0,0 %
Outils de mesure de l'impact	Oui, systématiquement	0	0,0 %
	Oui, occasionnellement	2	33,3 %
	Non, mais nous aimerions en avoir	2	33,3 %
	Non, ce n'est pas prévu	2	33,3 %
Effet perçu sur l'autonomie alimentaire	Très fortement	0	0,0 %
	Modérément	1	16,7 %
	Faiblement	4	66,7 %
	Pas du tout	0	0,0 %
	Nous n'avons jamais évalué cet aspect	1	16,7 %
Principaux leviers mentionnés	Plus de ressources financières ou humaines dédiées	3	50,0 %
	Davantage d'activités éducatives régulières	3	50,0 %
	Outils pédagogiques adaptés aux réalités culturelles	3	50,0 %
	Partenariats renforcés avec les écoles, le CIUSSS ou les services sociaux	2	33,3 %
	Meilleure coopération entre organismes locaux	1	16,7 %
	Mise en place d'un suivi social individualisé	1	16,7 %

Note : *les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants. Les leviers pouvaient faire l'objet de plusieurs choix. Les résultats sur les effets doivent être interprétés comme des perceptions déclarées, et non comme une mesure d'impact.*

5.6. Ressources nécessaires, financement et défis organisationnels

La capacité des organismes à répondre à la demande dépend étroitement des ressources dont ils disposent et des contraintes auxquelles ils sont confrontés. Les données recueillies permettent d'examiner les besoins financiers additionnels estimés pour accroître leur capacité de réponse, tout en identifiant les principaux défis qui limitent actuellement leurs interventions. Ces éléments apportent un éclairage sur les ressources nécessaires pour soutenir une augmentation de l'offre et sur les contraintes financières, matérielles, humaines et logistiques qui peuvent freiner cette évolution.

5.6.1. Ressources nécessaires au-delà du financement

Lorsqu'ils sont invités à préciser les ressources dont ils auraient besoin au-delà d'un appui financier, les organismes répondants mettent d'abord en avant les denrées alimentaires (graphique 40). Cinq organismes sur six, soit 83,3%, indiquent qu'un accès accru aux aliments constitue un besoin prioritaire. Ce résultat montre que les contraintes observées ne tiennent pas seulement au manque de budget, mais aussi à la disponibilité concrète des produits à distribuer.

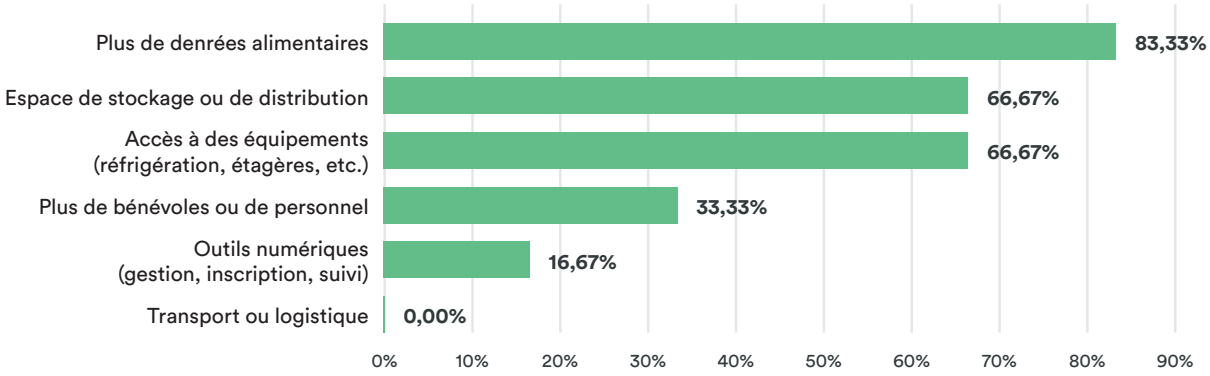
Deux autres besoins ressortent ensuite avec la même fréquence. Quatre organismes sur six, soit 66,7%, mentionnent le besoin de disposer de davantage d'espace de stockage ou de distribution, et la même proportion signale un besoin d'accès à des équipements, notamment de réfrigération, d'étagères ou d'autres installations matérielles. Ces réponses confirment que la capacité de répondre à la demande dépend aussi de conditions logistiques et matérielles permettant de recevoir, conserver, trier et distribuer les denrées dans de bonnes conditions.

Le besoin de plus de bénévoles ou de personnel est mentionné par deux organismes sur six, soit 33,3%. Les outils numériques, pour la gestion, l'inscription ou le suivi, sont quant à eux cités par un seul organisme, soit 16,7%. Aucun organisme ne mentionne le transport ou la logistique comme besoin principal dans cette question. Cette absence ne signifie pas nécessairement que ces dimensions sont sans importance, mais plutôt qu'elles apparaissent ici moins prioritaires que l'approvisionnement, l'espace et les équipements.

Les besoins exprimés portent avant tout sur les ressources matérielles directement liées à la distribution alimentaire. De ce fait, toute réflexion sur le renforcement des capacités ou sur une éventuelle mutualisation devrait accorder une attention particulière aux denrées, aux espaces et aux équipements, qui apparaissent comme les principaux points de tension.

GRAPHIQUE 40

Ressources nécessaires au-delà du financement



Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants.*

5.6.2. Budget mensuel additionnel estimé

Les besoins financiers additionnels déclarés varient sensiblement d'un organisme à l'autre. Deux organismes sur six estiment qu'un budget mensuel supplémentaire de 5 000 $ à 9 999 $ serait nécessaire pour répondre à la demande actuelle. Les autres réponses se répartissent entre 1 000 $ à 4 999 $, 10 000 $ à 19 999 $ et 20 000 $ et plus, chacune mentionnée par un organisme. Un organisme indique ne pas savoir estimer le montant requis.

TABLEAU 21

Budget mensuel additionnel estimé

Budget mensuel additionnel estimé	Nombre d'organismes	Proportion
Moins de 1 000 $	0	0,0 %
1 000 $ à 4 999 $	1	16,7 %
5 000 $ à 9 999 $	2	33,3 %
10 000 $ à 19 999 $	1	16,7 %
20 000 $ et plus	1	16,7 %
Je ne sais pas	1	16,7 %

Note : *les montants correspondent aux estimations déclarées par les organismes répondants. Ils ne constituent pas un budget consolidé ni une évaluation financière détaillée des besoins réels.*

Il n'existe pas une seule échelle de besoins financiers parmi les organismes répondants. Les montants déclarés doivent être lus en lien avec la capacité actuelle, le volume de demandes reçues, les listes d'attente, les ressources matérielles disponibles et les modalités d'intervention de chaque organisme. Un organisme ayant une capacité élevée ou une fréquence de distribution plus importante peut naturellement estimer des besoins budgétaires plus élevés qu'un organisme intervenant à plus petite échelle.

Les données sur les besoins financiers additionnels doivent toutefois être interprétées avec prudence. Il s'agit d'estimations déclarées, et non de budgets détaillés ou validés à partir d'un calcul comptable uniforme. Elles indiquent néanmoins que l'augmentation de la capacité ne peut pas reposer uniquement sur une meilleure organisation : elle suppose aussi des ressources financières additionnelles pour soutenir l'achat de denrées, l'équipement, l'entreposage, la livraison, le personnel ou le bénévolat.

5.6.3. Principaux défis rencontrés

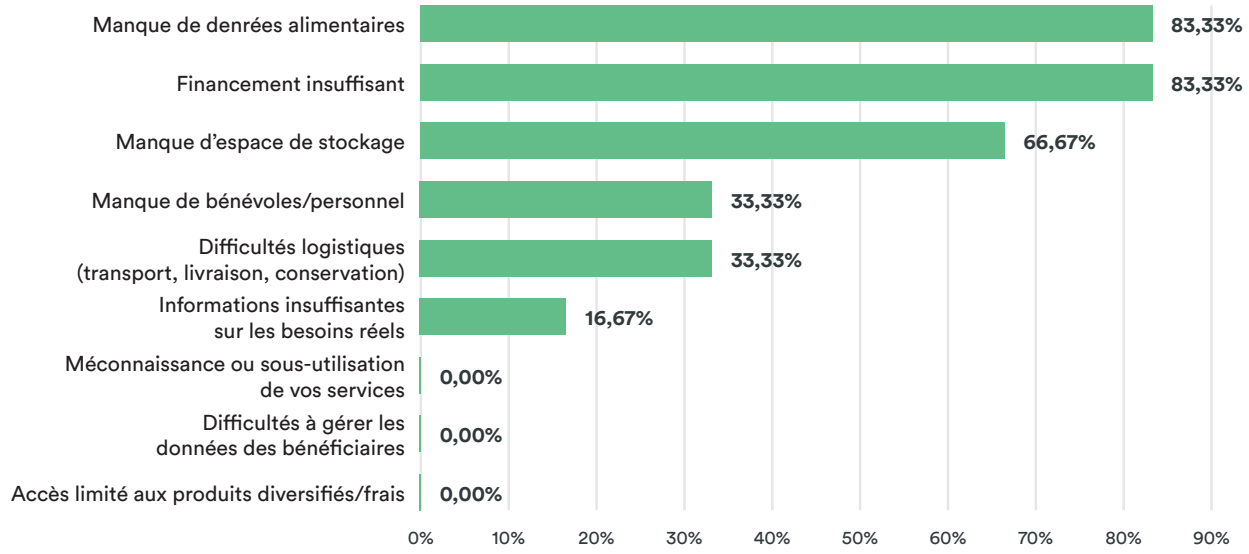
Les principaux défis déclarés par les organismes répondants confirment que les pressions sur l'aide alimentaire ne relèvent pas uniquement de la demande, mais aussi des conditions matérielles et financières nécessaires pour y répondre. Les deux défis les plus fréquemment mentionnés sont le financement insuffisant et le manque de denrées alimentaires, chacun cité par cinq organismes sur six, soit 83,3 % des répondants (graphique 41).

Le manque d'espace de stockage constitue également un enjeu important, mentionné par quatre organismes sur six (66,7 %). Ce résultat rejoint les besoins exprimés précédemment en matière d'espace et d'équipements. Il rappelle que l'augmentation de l'approvisionnement ne peut produire ses effets que si les organismes disposent aussi de lieux adéquats pour entreposer, trier, conserver et distribuer les denrées.

D'autres défis sont déclarés moins fréquemment, mais demeurent significatifs. Le manque de bénévoles ou de personnel et l'accès limité aux produits diversifiés ou frais sont chacun mentionnés par deux organismes. Un organisme signale aussi des difficultés à gérer les données des bénéficiaires. En revanche, les difficultés logistiques, les informations insuffisantes sur les besoins réels et la méconnaissance ou sous-utilisation des services ne sont pas mentionnées dans cette question.

GRAPHIQUE 41

Principaux défis rencontrés par les organismes répondants



Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants.*

L'absence de mention d'un défi ne signifie pas nécessairement qu'il est inexistant, mais qu'il n'a pas été identifié comme prioritaire par les organismes dans le cadre de cette question. **Globalement, les défis les plus fortement exprimés concernent surtout les ressources de base : financement, denrées et espace.** Ils montrent que le renforcement de la capacité d'intervention passe d'abord par la consolidation des moyens matériels et financiers des organismes.

5.7. Évolution de la demande et adaptations mises en place

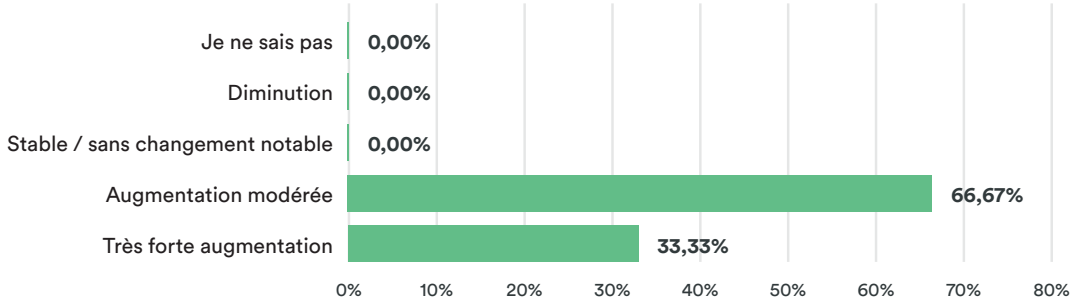
L'évolution récente de la demande d'aide alimentaire constitue un enjeu important pour les organismes, qui doivent ajuster leurs pratiques en fonction des besoins observés sur le terrain. Les réponses recueillies permettent de documenter la perception des responsables quant à l'ampleur de cette évolution, aux facteurs qu'ils y associent et aux adaptations mises en place pour y répondre. Ces résultats rendent compte d'expériences et d'observations déclarées par les organismes et doivent donc être interprétés comme telles, sans établir de lien causal entre les facteurs mentionnés et l'augmentation de la demande.

5.7.1. Évolution des demandes au cours des douze derniers mois

Les organismes répondants ont été invités à qualifier l'évolution des demandes d'aide alimentaire au cours des douze derniers mois. Les six organismes déclarent avoir observé une hausse de la demande. L'intensité de cette hausse varie toutefois selon les organismes : deux parlent d'une très forte augmentation, tandis que quatre évoquent une augmentation modérée. **Aucun organisme ne déclare une situation stable, une diminution ou une incapacité à se prononcer. Ce résultat indique que la hausse de la demande est un constat partagé par l'ensemble des organismes répondants, même si elle n'est pas ressentie avec la même intensité partout.** Il s'agit néanmoins d'une donnée déclarative, fondée sur l'expérience des organismes, et non d'une mesure administrative consolidée du nombre total de demandes sur le territoire.

GRAPHIQUE 42

Évolution déclarée des demandes d'aide alimentaire



Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants.*

L'évolution des demandes d'aide alimentaire doit être lue en continuité avec les constats précédents sur les listes d'attente, les demandes non satisfaites et les besoins d'augmentation de capacité. Elle confirme que les organismes ne font pas seulement face à une demande élevée, mais aussi à une demande perçue comme en progression au cours de la dernière année.

5.7.2. Facteurs associés à l'évolution de la demande

Les organismes ayant constaté une augmentation des demandes ont été invités à identifier les principaux facteurs associés à cette évolution (tableau 22). Les six organismes répondants mentionnent la hausse du coût de la vie, notamment le prix des aliments et l'inflation. Ce facteur apparaît donc comme un élément central dans la compréhension de la pression exercée sur les services alimentaires.

Les six organismes mentionnent également l'arrivée de nouveaux résidents ou de populations immigrantes. La portée de cette réponse doit être appréciée avec prudence. Elle ne signifie pas que l'immigration constitue en soi une cause de l'insécurité alimentaire. Elle indique plutôt que les organismes associent l'augmentation de la demande à la transformation des profils rejoints, aux parcours d'installation, aux besoins d'orientation vers les ressources et aux conditions d'insertion socioéconomique de nouveaux ménages.

La perte d'emploi ou la précarité économique est aussi citée par quatre organismes sur six. Ce résultat renforce l'idée que la pression sur l'aide alimentaire est fortement liée aux contraintes économiques vécues par les ménages. Les difficultés d'accès à un logement stable sont mentionnées par un organisme. Même si ce facteur est moins souvent cité par les organismes, il demeure important, car les coûts et l'instabilité résidentielle peuvent réduire directement la part du revenu disponible pour l'alimentation.

Aucun organisme ne mentionne les conséquences des crises sanitaires comme facteur principal de l'évolution récente de la demande. Aucun n'a non plus sélectionné la catégorie « sans objet », ce qui est cohérent avec le fait que tous les organismes répondants déclarent avoir observé une augmentation des demandes au cours des douze derniers mois.

TABLEAU 22

Facteurs associés à l'évolution de la demande selon les organismes

Facteur associé à l'évolution de la demande	Nombre d'organismes	Proportion
Hausse du coût de la vie	6	100 %
Arrivée de nouveaux résidents ou de populations immigrantes	6	100 %
Perte d'emploi / précarité économique	4	66,7 %
Difficultés d'accès à un logement stable	1	16,7 %
Conséquences des crises sanitaires	0	0,0 %
Sans objet	0	0,0 %
Autre	0	0,0 %

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les résultats reflètent les facteurs déclarés par les organismes et ne doivent pas être interprétés comme une mesure causale directe de l'augmentation de la demande.*

5.7.3. Adaptations mises en place

Parmi les organismes ayant déclaré avoir adapté leurs services en réponse à l'évolution récente de la demande, les mesures mises en place concernent surtout les ressources humaines, la livraison et l'ajustement des modalités de distribution. **La mobilisation ou le recrutement de nouveaux bénévoles constitue l'adaptation la plus fréquemment mentionnée, avec trois organismes sur cinq.** Cette réponse montre que l'augmentation de la demande se traduit d'abord par un besoin de renforcer la capacité opérationnelle des équipes.

Deux organismes déclarent avoir mis en place ou intensifié la livraison à domicile. Deux autres indiquent avoir réduit le nombre de bénéficiaires par panier afin d'élargir la couverture. Cette dernière mesure doit être interprétée avec prudence : elle peut permettre de rejoindre davantage de personnes, mais elle peut aussi traduire une tension sur les volumes disponibles par ménage. Un organisme mentionne la modification ou la diversification du contenu des paniers, et un autre signale une autre mesure non précisée dans le tableau.

Aucun organisme ne déclare avoir augmenté la fréquence de distribution ni élargi ses horaires d'ouverture. Ce résultat suggère que les ajustements réalisés ne passent pas principalement par une extension du temps de service, mais plutôt par une réorganisation interne des moyens existants. Les adaptations apparaissent donc davantage comme des réponses pragmatiques à la pression de la demande que comme une transformation structurelle de l'offre.

TABLEAU 23

Adaptations mises en place en réponse à l'évolution de la demande

Adaptation déclarée	Nombre d'organismes	Proportion
Mobilisation ou recrutement de nouveaux bénévoles	3	60,0 %
Mise en place ou intensification de la livraison à domicile	2	40,0 %
Réduction de la quantité de denrées par panier afin d'élargir la couverture	2	40,0 %
Modification ou diversification du contenu des paniers	1	20,0 %
Autre	1	20,0 %
Augmentation de la fréquence de distribution	0	0,0 %
Extension des horaires d'ouverture	0	0,0 %

Note : *les proportions sont calculées sur la base des cinq organismes ayant répondu à cette question. Les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses.*

5.8. Outils de suivi, gestion des données et confidentialité

La gestion de l'information constitue un autre volet important du fonctionnement des services d'aide alimentaire. Au-delà des données recueillies auprès des bénéficiaires, l'analyse porte ici sur les outils utilisés pour assurer le suivi et l'évaluation des services, les modes de gestion et de conservation des données ainsi que les possibilités de partage entre organismes. Une attention particulière est accordée à l'hétérogénéité des pratiques et aux conditions nécessaires pour assurer un partage sécuritaire des informations, dans le respect des exigences de confidentialité et de protection des renseignements personnels.

5.8.1. Outils de suivi et d'évaluation

Les organismes répondants ont été interrogés sur l'existence d'outils permettant de suivre et d'évaluer l'efficacité ou la portée de leurs services alimentaires. Un seul organisme déclare disposer d'outils complets, tandis que trois indiquent en disposer en partie. Deux organismes affirment ne pas disposer de tels outils. Ainsi, la majorité des organismes possède au moins certains mécanismes de suivi, mais ceux-ci ne semblent pas toujours formalisés ou systématiques.

Les outils mentionnés renvoient à des pratiques de nature différente : un logiciel de gestion, soit *GoToucan*, des sondages et retours de bénéficiaires, ainsi qu'un questionnaire d'appréciation du service accompagné d'un recueil de suggestions. Ces éléments montrent que certains organismes cherchent déjà à documenter leur action, que ce soit à partir d'un outil numérique, de mécanismes de rétroaction ou de démarches d'évaluation de la satisfaction.

Les résultats sur les outils de suivi et d'évaluation doivent être interprétés avec précaution. Le questionnaire permet d'identifier l'existence déclarée d'outils, mais il ne renseigne pas sur leur degré d'utilisation, leur fréquence de mise à jour, les indicateurs suivis ni leur capacité à produire une mesure comparable entre organismes. Cette limite est importante dans une perspective de mutualisation, car le suivi des volumes, des besoins, des listes d'attente et des demandes non satisfaites suppose des outils suffisamment harmonisés.

TABLEAU 24

Outils de suivi et d'évaluation des services alimentaires

Niveau de disponibilité des outils	Nombre d'organismes	Proportion
Oui	1	16,7 %
En partie	3	50,0 %
Non	2	33,3 %
Total	**6**	**100 %**

Note : *les réponses indiquent l'existence déclarée d'outils de suivi ou d'évaluation. Elles ne permettent pas d'apprécier leur niveau de formalisation, leur fréquence d'utilisation ni la comparabilité des données produites entre organismes.*

5.8.2. Modes de gestion des données

Les modes de gestion des données varient entre les organismes répondants, même si une majorité indique utiliser un outil structuré (tableau 25). Quatre organismes sur six déclarent gérer leurs données à partir d'une base de données interne, soit 66,7 % des répondants. Un organisme utilise un tableur Excel, et un autre fonctionne avec un cahier papier. Aucun organisme ne déclare une absence de collecte formalisée. Les outils utilisés ne sont pas entièrement homogènes. L'usage majoritaire d'une base de données interne suggère une certaine structuration des pratiques. Toutefois, la coexistence de bases internes, d'un tableur Excel et d'un cahier papier peut limiter la comparabilité des données, leur mise à jour, leur partage éventuel et leur intégration dans une démarche commune.

Tous les organismes recueillent des données sur les personnes aidées, mais l'hétérogénéité de leurs pratiques constitue un enjeu important dans une perspective de mutualisation. La mise en commun de certaines informations ne dépendrait pas seulement de la volonté des organismes, mais aussi de la compatibilité des outils, de la qualité des données, des règles de saisie et du cadre de confidentialité. Avant toute plateforme commune, il serait donc nécessaire de clarifier les données minimales à suivre, les formats utilisés et les conditions de protection des renseignements personnels.

TABLEAU 25

Modes de gestion des données par les organismes répondants

Mode de gestion des données	Nombre d'organismes	Proportion
Base de données interne	4	66,7 %
Cahier papier	1	16,7 %
Tableur Excel	1	16,7 %
Aucune collecte formalisée	0	0,0 %
Autre	0	0,0 %
Total	**6**	**100 %**

Note : *les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants. L'existence d'un outil de gestion ne renseigne pas, à elle seule, sur le niveau de standardisation, la qualité des données ou leur compatibilité entre organismes.*

5.8.3. Partage sécurisé des données

Le partage des données apparaît comme un enjeu sensible, mais non fermé. Parmi les cinq organismes ayant répondu à cette question, un organisme se dit à l'aise avec l'idée de partager des données dans un cadre sécurisé respectant la Loi 25, tandis que quatre répondent que cela reste **à discuter**. Aucun organisme ne s'y oppose explicitement.

Cette distribution montre une ouverture prudente plutôt qu'une adhésion immédiate. Les réponses indiquent que le partage de données ne peut pas être envisagé comme une

simple opération technique. Il suppose d'abord une clarification des finalités poursuivies, des données réellement nécessaires, des personnes autorisées à y accéder et des garanties offertes aux bénéficiaires.

Les conditions exprimées par les organismes renvoient principalement à la confidentialité. Les réponses mentionnent notamment l'absence de données identifiantes, le respect de la confidentialité, l'accord des bénéficiaires et l'existence de pratiques déjà mises en place avec *GoToucan*. Ces éléments montrent que les organismes sont sensibles aux risques associés au partage d'informations personnelles, surtout lorsque les données concernent des personnes en situation de vulnérabilité.

ENCADRÉ 1

Enjeux de confidentialité et conditions minimales pour le partage des données

Un éventuel partage de données entre organismes devrait reposer sur quelques conditions minimales :

- limiter le partage aux données strictement nécessaires;
- éviter la circulation de données directement identifiantes lorsque cela n'est pas indispensable;
- obtenir l'accord clair des bénéficiaires lorsque des renseignements personnels sont concernés;
- définir les personnes ou organismes autorisés à accéder aux données;
- préciser les finalités du partage : coordination, référencement, suivi des besoins, gestion des listes d'attente ou réduction des doublons;
- assurer la conformité avec la Loi 25 et les règles de protection des renseignements personnels;
- prévoir un outil simple, sécurisé et compris par les organismes participants.

Les réponses recueillies invitent donc à traiter le partage des données comme une condition de confiance. Dans une démarche de mutualisation, la question ne serait pas seulement de savoir quelles données peuvent être partagées, mais surtout à quelles fins, avec quelles garanties, et avec quel niveau de consentement des personnes concernées.

5.9. Partenariats, collaborations et ouverture à la mutualisation

Les collaborations déjà établies entre les organismes constituent un point de départ important pour examiner les possibilités de mutualisation des ressources en aide alimentaire. Les données recueillies permettent de documenter les partenariats existants, les formes de partage déjà pratiquées ainsi que l'intérêt des organismes envers une plateforme commune de coordination. Elles renseignent également sur les fonctionnalités jugées utiles, la volonté de participer à une démarche collective et les conditions considérées comme nécessaires à sa réussite. L'analyse permet ainsi de distinguer l'ouverture générale à la mutualisation des modalités concrètes de participation, qui demeurent liées aux capacités, aux besoins et à l'autonomie de chaque organisme.

5.9.1. Partenariats locaux existants

Les partenariats locaux constituent un élément important de l'organisation de l'aide alimentaire à Saint-Léonard. Les réponses des organismes montrent que plusieurs collaborations existent déjà avec des acteurs communautaires, institutionnels, municipaux et privés. Ces liens ne relèvent donc pas seulement d'une perspective de mutualisation : ils font déjà partie des pratiques de certains organismes répondants.

Les partenariats les plus fréquemment déclarés concernent les associations ou organismes communautaires locaux, les entreprises privées ou commerces locaux ainsi que l'arrondissement ou l'administration municipale. Chacune de ces catégories est mentionnée par quatre organismes sur six, soit 66,7 % des organismes répondants. Ces résultats indiquent que l'aide alimentaire locale s'appuie déjà sur un réseau de proximité, combinant ressources communautaires, soutien institutionnel et apports du secteur privé local.

Les liens avec le CIUSSS, les organismes spécialisés en immigration et les institutions religieuses ou culturelles sont mentionnés par deux organismes sur six. Les écoles primaires ou secondaires sont citées par un seul organisme. Enfin, un organisme indique ne pas avoir de partenariat actuellement. Cette réponse doit être interprétée avec prudence : elle signifie qu'aucun partenariat n'a été déclaré dans le questionnaire, sans permettre de conclure à une absence complète de contacts informels ou ponctuels.

Les données du tableau 26 montrent que les organismes répondants ne fonctionnent pas en vase clos. Les partenariats déjà existants constituent un point d'appui pour réfléchir à une meilleure coordination locale. Leur présence demeure variable selon les catégories d'acteurs, ce qui suggère un potentiel de consolidation, notamment autour des liens avec les services publics, les commerces, les organismes communautaires et les acteurs spécialisés.

TABLEAU 26

Partenariats locaux déclarés par les organismes répondants

Type de partenaire local	Nombre d'organismes	Proportion
Associations ou organismes communautaires locaux	4	66,7 %
Entreprises privées ou commerces locaux	4	66,7 %
Arrondissement ou administration municipale	4	66,7 %
CIUSSS	2	33,3 %
Organismes spécialisés en immigration	2	33,3 %
Institutions religieuses ou culturelles	2	33,3 %
Écoles primaires ou secondaires	1	16,7 %
Aucun partenariat actuellement	1	16,7 %
Autres partenaires	0	0,0 %

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants. La catégorie « aucun partenariat actuellement » correspond à une réponse déclarée et ne permet pas d'exclure l'existence de liens informels non mentionnés dans le questionnaire.*

5.9.2. Partage de ressources entre organismes

Le partage de ressources entre organismes existe déjà dans le réseau local d'aide alimentaire, mais il demeure principalement ponctuel. Les six organismes répondants indiquent avoir déjà collaboré avec d'autres organismes pour partager des ressources, mais aucun ne déclare le faire de façon régulière. Cette donnée suggère l'existence de pratiques d'entraide, sans qu'elles soient encore structurées comme un mécanisme permanent de mutualisation.

Les ressources les plus souvent partagées sont les denrées alimentaires, mentionnées par cinq organismes sur six (tableau 27). Le partage de bénévoles ou de personnel est également fréquent, avec quatre organismes concernés. Ces deux catégories montrent que les collaborations portent d'abord sur les ressources directement nécessaires au fonctionnement des services alimentaires.

D'autres formes de partage sont moins répandues. Deux organismes déclarent avoir partagé des véhicules ou moyens de transport, et deux mentionnent le partage d'expertise, de bonnes pratiques ou d'outils de gestion. Le partage de locaux, d'espaces de stockage, de matériel ou d'équipement, ainsi que de données ou d'informations sur les bénéficiaires est mentionné par un seul organisme dans chaque cas. Ces résultats indiquent que les collaborations existent, mais qu'elles restent davantage centrées sur des besoins immédiats que sur une mise en commun plus structurée des infrastructures, des outils ou des données.

TABLEAU 27

Ressources déjà partagées entre organismes

Ressource partagée	Nombre d'organismes	Proportion
Denrées alimentaires	5	83,3 %
Bénévoles ou personnel	4	66,7 %
Véhicules / moyens de transport	2	33,3 %
Expertise / bonnes pratiques / outils de gestion	2	33,3 %
Locaux ou espaces de distribution	1	16,7 %
Espaces de stockage / entreposage	1	16,7 %
Matériel ou équipement	1	16,7 %
Données ou informations sur les bénéficiaires	1	16,7 %
Autre	1	16,7 %

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants. Le partage déclaré renvoie à des collaborations déjà réalisées, principalement de manière ponctuelle.*

Dans une perspective de mutualisation, les pratiques de partage de ressources entre organismes constituent un point d'appui important. Elles montrent que les organismes disposent déjà d'une certaine expérience de collaboration. Le caractère ponctuel de ces pratiques invite néanmoins à distinguer l'entraide existante d'une mutualisation organisée, laquelle supposerait des règles claires, des responsabilités définies, une coordination régulière ainsi que des mécanismes assurant la confidentialité et la protection des données lorsque des informations sur les bénéficiaires sont concernées.

5.9.3. Intérêt envers une plateforme commune

L'intérêt envers une plateforme commune de coordination est majoritairement présent parmi les organismes répondants. **Quatre organismes sur six se déclarent favorables à l'utilisation d'un tel outil, soit 66,7 % des répondants.** Un organisme s'y montre défavorable, tandis qu'un autre indique être sans opinion (tableau 28).

TABLEAU 28

Intérêt envers une plateforme commune de coordination

Position déclarée	Nombre	Proportion
Favorables	4	66,7 %
Non favorables	1	16,7 %
Sans opinion	1	16,7 %
Total	**6**	**100 %**

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants. Le partage déclaré renvoie à des collaborations déjà réalisées, principalement de manière ponctuelle.*

La répartition de l'intérêt envers une plateforme commune de coordination montre qu'une base d'intérêt existe, mais qu'elle n'est pas unanime. Il faut toutefois interpréter l'ouverture à une plateforme commune de coordination avec prudence. **Être favorable à une plateforme commune ne signifie pas nécessairement accepter toutes les formes de partage, de centralisation ou de suivi des données.** Les réponses analysées précédemment sur la confidentialité montrent que les organismes souhaitent discuter des conditions d'un éventuel partage, notamment lorsque des informations sur les bénéficiaires sont concernées. L'intérêt envers une plateforme doit donc être compris comme une disposition générale à explorer un outil de coordination, plutôt que comme une adhésion déjà acquise à un modèle précis.

5.9.4. Fonctionnalités jugées utiles

Les fonctionnalités jugées utiles pour une éventuelle plateforme commune concernent d'abord la coordination opérationnelle entre organismes (tableau 29). **Trois fonctionnalités sont mentionnées par trois organismes sur six : la gestion des listes d'attente, la gestion centralisée des stocks alimentaires et la communication rapide entre organismes.** Ces résultats indiquent que les attentes portent principalement sur des outils capables de faciliter l'organisation quotidienne, la circulation de l'information et l'utilisation plus efficace des ressources disponibles.

D'autres fonctionnalités sont mentionnées par deux organismes : la détection des doublons, la visualisation des stocks disponibles par organisme et la coordination des horaires. Ces éléments pourraient contribuer à mieux répartir les ressources, éviter certaines redondances et rendre l'offre locale plus lisible. La détection des doublons doit toutefois être abordée avec prudence : elle ne doit pas être interprétée comme une présomption d'abus, mais plutôt comme un outil potentiel de coordination, à condition d'être encadrée par des règles claires et respectueuses des personnes aidées.

Les fonctionnalités plus directement liées aux données individuelles sont moins souvent citées. Le partage sécurisé des données bénéficiaires, le système d'inscription et de suivi des bénéficiaires ainsi que les statistiques automatiques sur les services rendus sont chacun mentionnés par un organisme. Cette répartition confirme que l'intérêt pour une plateforme commune semble d'abord orienté vers la coordination des services et des stocks, plutôt que vers une centralisation complète des données sur les bénéficiaires.

TABLEAU 29

Fonctionnalités souhaitées pour une plateforme commune

Fonctionnalité souhaitée	Nombre d'organismes	Proportion
Gestion des listes d'attente	3	50,0 %
Gestion centralisée des stocks alimentaires	3	50,0 %
Communication rapide entre organismes	3	50,0 %
Détection des doublons	2	33,3 %
Visualisation des stocks disponibles par organisme	2	33,3 %
Coordination des horaires	2	33,3 %
Autre	2	33,3 %
Partage sécurisé des données bénéficiaires	1	16,7 %
Système d'inscription et suivi des bénéficiaires	1	16,7 %
Statistiques automatiques sur les services rendus	1	16,7 %

Note : *les organismes pouvaient sélectionner plusieurs réponses. Les proportions sont calculées sur la base des six organismes répondants. Les fonctionnalités liées aux données des bénéficiaires devraient être envisagées dans un cadre conforme aux règles de confidentialité et au consentement des personnes concernées.*

5.9.5. Participation à un comité de travail

La participation à un comité de travail sur la mutualisation suscite une ouverture prudente parmi les organismes répondants (tableau 30). Un organisme se déclare clairement disposé à y participer activement. **Quatre organismes répondent « peut-être ».** Un organisme indique ne pas être disposé à participer activement à un tel comité.

La participation à une démarche de travail collectif n'est pas rejetée, mais elle demeure largement conditionnelle. **La forte proportion de réponses « peut-être » suggère que plusieurs organismes pourraient être ouverts à une implication, à condition que le mandat du comité, le temps requis, les objectifs poursuivis et les retombées concrètes soient clairement définis.**

TABLEAU 30

Participation envisagée à un comité de travail sur la mutualisation

Position déclarée	Nombre	Proportion
Oui	1	16,7 %
Non	1	16,7 %
Peut-être	4	66,7 %
Total	**6**	**100 %**

Parmi les quatre organismes ayant précisé une disponibilité, trois indiquent pouvoir participer une fois par mois, tandis qu'un organisme privilégie une participation une fois par trimestre. Cette donnée fournit une indication utile pour la suite : un comité de travail mensuel pourrait être envisageable, mais il devrait rester réaliste, bien préparé et centré sur des décisions concrètes afin de ne pas alourdir la charge des organismes.

TABLEAU 31

Disponibilité indiquée par les organismes ayant répondu à la question complémentaire

Fréquence de disponibilité	Nombre d'organismes	Proportion
Une fois par mois	3	75 %
Une fois par trimestre	1	25 %
Autre	0	0 %
Total	**4**	**100%**

Note : *la disponibilité est calculée sur la base des quatre organismes ayant répondu à la question complémentaire. Les réponses « peut-être » doivent être interprétées comme une ouverture conditionnelle, et non comme un engagement ferme à participer.*

5.9.6. Conditions de réussite et réserves

Les réponses recueillies montrent que l'ouverture à la mutualisation demeure conditionnelle. Les organismes ne rejettent pas l'idée d'une meilleure coordination, mais les réponses « à discuter » sur le partage des données et les nombreuses réponses « peut-être » concernant la participation à un comité de travail indiquent que la démarche devrait être construite progressivement.

Les réserves exprimées portent surtout sur la confidentialité des données. Les organismes mentionnent la nécessité d'éviter le partage de données identifiantes, de respecter la confidentialité et d'obtenir l'accord des bénéficiaires. L'expérience déjà engagée avec *GoToucan* est aussi mentionnée, ce qui suggère que certains organismes disposent déjà de repères techniques, mais que ceux-ci ne suffisent pas à eux seuls à garantir l'adhésion collective.

Au-delà de la confidentialité, plusieurs conditions pratiques doivent être réunies. Une démarche de mutualisation devrait reposer sur un outil simple, peu exigeant en temps, accompagné d'une formation minimale et de ressources dédiées. Elle devrait aussi préserver l'autonomie des organismes, clarifier les responsabilités de chacun et s'appuyer sur une gouvernance partagée. Sans ces garanties, le risque serait de créer une charge administrative supplémentaire plutôt qu'un véritable soutien à la coordination.

ENCADRÉ 2

Conditions de réussite d'une démarche de mutualisation

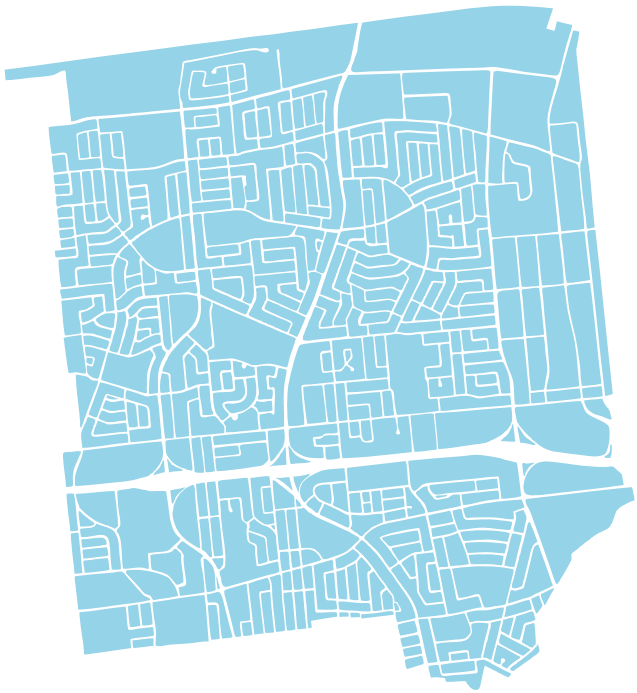
Une démarche de mutualisation devrait respecter les conditions suivantes :

- **Simplicité de l'outil :** privilégier une plateforme facile à utiliser, adaptée aux capacités des organismes et compatible avec leurs pratiques existantes.
- **Temps requis réaliste :** éviter d'ajouter une charge administrative excessive aux équipes déjà sollicitées.
- **Formation et accompagnement :** prévoir une formation minimale ainsi qu'un soutien technique lors de la mise en place.
- **Ressources dédiées :** identifier les moyens humains, financiers ou techniques nécessaires au fonctionnement de la démarche.
- **Gouvernance partagée :** définir clairement les rôles, les responsabilités, les règles de décision et les mécanismes de suivi.
- **Confidentialité des données :** limiter le partage aux données nécessaires, éviter les données identifiantes lorsque possible et assurer la conformité avec la Loi 25.
- **Consentement des bénéficiaires :** obtenir l'accord des personnes concernées lorsque des renseignements personnels sont utilisés ou partagés.
- **Respect de l'autonomie des organismes :** concevoir la mutualisation comme un outil de coordination, et non comme un mécanisme de contrôle **ou d'uniformisation forcée.**
- **Mécanisme de traitement des signalements :** prévoir une procédure connue permettant de recevoir et de traiter les commentaires portant sur la qualité de l'accueil, y compris les situations de discrimination alléguée, dans le respect de la confidentialité des personnes concernées.

Les conditions de réussite d'une démarche de mutualisation montrent que la mutualisation ne peut pas être réduite à la mise en place d'un outil numérique (encadré 2). Elle suppose d'abord un cadre de confiance, une gouvernance claire et une reconnaissance des réalités propres à chaque organisme.

5.10. Synthèse du portrait des organismes répondants

Le portrait des organismes répondants fait ressortir un réseau local fortement structuré autour de la distribution de paniers alimentaires. Ce service constitue le socle commun de l'aide alimentaire offerte par les six organismes, tandis que les autres formes d'intervention (repas chauds, repas surgelés, livraison à domicile, bons d'achat, cuisines collectives ou activités éducatives) sont présentes de manière plus variable. Cette diversité montre que les organismes partagent une même fonction de soutien alimentaire, sans occuper exactement le même rôle dans la réponse locale.



La couverture territoriale déclarée est large, puisque les organismes indiquent desservir l'ensemble de Saint-Léonard. Cette couverture doit toutefois être distinguée de la localisation réelle des lieux de distribution, des capacités disponibles et des conditions concrètes d'accès aux services. Le fait que cinq organismes sur six affirment aussi aider des personnes résidant à l'extérieur de l'arrondissement confirme que la demande adressée au réseau local dépasse en partie les limites administratives du territoire.

Les données recueillies indiquent également une pression importante sur les services. La hausse déclarée des demandes, la présence de listes d'attente, les demandes non satisfaites et les besoins d'augmentation de capacité convergent vers un même constat : les organismes répondants sont confrontés à une demande qui excède, au moins en partie, leurs capacités actuelles. Ces résultats demeurent déclaratifs, mais ils constituent un signal fort des tensions vécues par les banques alimentaires.

L'analyse des produits demandés montre que les besoins portent particulièrement sur les protéines, les produits laitiers et les produits frais. Ces catégories sont importantes pour la qualité de l'aide alimentaire, mais elles exigent aussi davantage de ressources financières, d'équipements de conservation, d'espace d'entreposage et de coordination. L'adaptation des produits aux traditions culturelles, aux restrictions alimentaires ou aux conditions de santé demeure plus variable, tout comme la possibilité laissée aux personnes aidées de choisir leurs aliments.

Les principales contraintes exprimées concernent le financement, les denrées, l'espace, les équipements et, dans une moindre mesure, les ressources humaines. Ces limites montrent

que le renforcement de l'aide alimentaire ne peut pas reposer uniquement sur une meilleure organisation des services. Il suppose aussi une consolidation des ressources matérielles, logistiques et financières dont disposent les organismes.

Enfin, la mutualisation apparaît comme une piste possible, mais elle ne peut être envisagée que progressivement. Les partenariats et les pratiques de partage existent déjà, notamment autour des denrées, des bénévoles et de certaines collaborations ponctuelles. Toutefois, une démarche plus structurée nécessiterait des objectifs clairs, des outils simples, une gouvernance partagée, des ressources dédiées et un cadre rigoureux de confidentialité. L'enjeu n'est donc pas seulement de mutualiser des ressources, mais de créer les conditions de confiance permettant aux organismes de coordonner leurs actions sans perdre leur autonomie.



6

ANALYSE INTÉGRÉE ET POTENTIEL DE MUTUALISATION

CHAPITRE 6

Analyse intégrée et potentiel de mutualisation

Les chapitres précédents ont permis de documenter séparément les réalités vécues par les personnes ayant recours à l'aide alimentaire ainsi que les capacités, les pratiques et les contraintes des organismes qui les accompagnent. Le présent chapitre met ces deux niveaux d'analyse en relation afin de dégager les convergences, de cerner les écarts entre les besoins exprimés et les réponses disponibles et d'examiner les possibilités de renforcer la capacité collective du réseau local.

La mutualisation n'est pas envisagée comme une solution prédéterminée. Sa pertinence est examinée à partir des besoins observés, des ressources et des capacités existantes, des pratiques de collaboration déjà établies et des conditions nécessaires à une action collective viable. L'analyse mobilise également les trois cadres théoriques retenus, à savoir la dépendance aux ressources, la gouvernance collaborative et la gouvernance des ressources communes, afin d'éclairer les raisons, les modalités et les conditions de durabilité d'une éventuelle démarche de mutualisation.

6.1. Demande d'aide alimentaire en croissance

La mise en relation des données recueillies auprès des personnes ayant recours à l'aide alimentaire et des organismes permet de mieux saisir les dynamiques qui exercent une pression sur le réseau local. La fréquence et la durée du recours aux services, les difficultés alimentaires rapportées par les personnes aidées ainsi que l'évolution des demandes observée par les organismes fournissent plusieurs indications complémentaires. Leur analyse permet d'examiner à la fois l'ampleur des besoins, les facteurs auxquels leur évolution peut être associée et les effets de cette dynamique sur la capacité des organismes à y répondre.

6.1.1. Convergence des indicateurs de croissance de la demande

La mise en relation des données recueillies auprès des personnes aidées et des organismes fait apparaître plusieurs signes convergents d'une pression soutenue sur le réseau local d'aide alimentaire. Du côté des personnes interrogées, le recours aux services est souvent régulier : près des deux tiers déclarent recevoir une aide alimentaire chaque semaine. Cette utilisation ne se limite pas non plus à des épisodes récents. Si une part importante des personnes interrogées fréquente les services depuis moins d'un an, plus du tiers indique y avoir recours depuis au moins un an. L'aide alimentaire répond donc à la fois à l'arrivée de nouveaux besoins et à la persistance de situations qui nécessitent un soutien dans la durée.

Cette régularité du recours s'accompagne de difficultés alimentaires qui demeurent présentes malgré l'aide reçue. Une majorité des personnes interrogées rapporte avoir manqué de nourriture faute de moyens financiers au cours des douze derniers mois, et sept personnes sur dix déclarent avoir réduit la taille de leurs repas ou sauté des repas au moins

une fois pour la même raison. Pour une partie d'entre elles, ces situations surviennent parfois, souvent ou très souvent. Le recours aux services ne peut donc pas être assimilé à la disparition du besoin alimentaire : il constitue plutôt, pour plusieurs ménages, un soutien qui intervient dans un contexte où les contraintes persistent.

Les données provenant des organismes renforcent ce constat. Les six organismes répondants déclarent avoir observé une augmentation des demandes au cours des douze derniers mois, quatre la qualifiant de modérée et deux de très forte. Cette perception d'une hausse généralisée prend davantage de poids lorsqu'elle est rapprochée d'indicateurs de capacité : cinq organismes sur six indiquent avoir été incapables de satisfaire certaines demandes au cours des trois mois précédant l'enquête. Par ailleurs, quatre organismes ont fourni des données sur leurs listes d'attente, qui regroupent au moins 159 personnes au moment de la collecte. Ces listes ne représentent qu'une partie de la demande non comblée, puisque toutes les personnes refusées ou non desservies n'y sont pas nécessairement inscrites.

Pris séparément, chacun de ces indicateurs présente des limites. La fréquence et l'ancienneté du recours décrivent les personnes ayant participé à l'enquête et ne permettent pas de mesurer l'évolution du nombre total de personnes ayant besoin d'aide à Saint-Léonard. De même, les listes d'attente et les demandes non satisfaites reposent sur les pratiques de suivi propres à chaque organisme, tandis que l'évolution de la demande correspond à l'appréciation déclarée des responsables. Leur mise en relation fait néanmoins apparaître un constat cohérent : **le réseau doit composer simultanément avec des besoins réguliers et parfois prolongés, l'arrivée de nouvelles demandes et une capacité qui ne permet pas toujours d'y répondre pleinement.**

La pression observée ne renvoie donc pas uniquement à une hausse ponctuelle de fréquentation. Elle résulte de la coexistence de besoins persistants et d'une demande déclarée en progression, alors que des signes de saturation apparaissent déjà dans plusieurs organismes. Ce constat constitue un point de départ pour examiner, dans la suite de l'analyse, les facteurs associés à cette évolution et la capacité du réseau à y faire face.

6.1.2. Facteurs associés et effets sur le réseau

La croissance de la demande observée par les organismes s'inscrit dans un contexte où plusieurs contraintes économiques se cumulent. Les résultats auprès des personnes aidées montrent que les difficultés à subvenir de façon autonome aux besoins alimentaires sont d'abord associées à des revenus insuffisants, mentionnés par 63 % des personnes interrogées, puis au coût du logement et aux difficultés d'emploi. Ces constats rejoignent le cadre d'analyse retenu dans l'étude : dans un contexte où les aliments sont disponibles, l'insécurité alimentaire découle principalement d'un déséquilibre entre les ressources dont disposent les ménages et le coût de leurs besoins essentiels.

Le contexte territorial contribue à comprendre cette vulnérabilité. Saint-Léonard compte

une proportion importante de ménages locataires, tandis qu'une partie d'entre eux consacre une part élevée de son revenu au logement. Le taux de chômage y est également supérieur à celui observé à l'échelle métropolitaine. Dans ce contexte, la hausse simultanée du prix des aliments, du logement, du transport et des autres dépenses courantes réduit la marge de manœuvre des ménages disposant de revenus faibles ou instables. L'alimentation, contrairement à plusieurs dépenses fixes, peut alors devenir une variable d'ajustement du budget familial.

La perception des organismes va dans le même sens, sans toutefois constituer une mesure directe des causes de l'insécurité alimentaire. Les six organismes répondants associent l'augmentation récente des demandes à la hausse du coût de la vie, et quatre d'entre eux mentionnent également la perte d'emploi ou la précarité économique. Un organisme évoque les difficultés d'accès à un logement stable. Ces réponses correspondent donc largement aux contraintes économiques et résidentielles exprimées par les personnes aidées, même si elles reposent ici sur l'appréciation des responsables quant aux changements observés dans leur clientèle.

Les six organismes associent aussi la hausse des demandes à l'arrivée de nouveaux résidents ou de populations immigrantes. Ce résultat doit être distingué des facteurs structurels précédents. Le statut migratoire ou l'immigration ne constituent pas en eux-mêmes des causes d'insécurité alimentaire. Certains parcours d'installation peuvent toutefois s'accompagner temporairement de conditions qui accroissent la vulnérabilité : insertion professionnelle difficile, faibles revenus, non-reconnaissance des diplômes, coûts liés à l'établissement, accès variable aux programmes de soutien ou connaissance limitée des ressources disponibles. Les données auprès des personnes aidées montrent d'ailleurs une coexistence de personnes établies depuis longtemps et de personnes arrivées plus récemment, ce qui traduit davantage une transformation et une diversification des profils rejoints qu'un facteur explicatif autonome de l'insécurité alimentaire.

Ces évolutions ont des conséquences directes sur le réseau communautaire. Les organismes doivent répondre à un volume accru de demandes, mais aussi à des situations plus diversifiées en matière de composition familiale, de revenu, d'emploi, de logement et de parcours d'installation. Cette pression intervient alors que plusieurs d'entre eux déclarent déjà manquer de denrées, de financement, d'espace ou d'équipements. La croissance de la demande ne se traduit donc pas uniquement par davantage de personnes à servir : elle accroît également les besoins d'approvisionnement, d'entreposage, d'adaptation des services et, dans certains cas, d'orientation vers d'autres ressources.

L'analyse fait ainsi apparaître deux niveaux qu'il importe de ne pas confondre. **D'une part, l'insuffisance des revenus, la précarité de l'emploi et le poids des dépenses essentielles, notamment du logement, constituent les principaux facteurs structurels associés aux difficultés alimentaires. D'autre part, les organismes observent des transformations dans le volume et la composition des personnes qui sollicitent leurs services.** La combinaison

de ces dynamiques contribue à accroître la pression sur leurs capacités et renforce la nécessité d'examiner non seulement le volume des ressources disponibles, mais aussi leur organisation et leur coordination à l'échelle du territoire.

6.2. Personnes aidées aux besoins complexes et diversifiés

Les besoins des personnes ayant recours à l'aide alimentaire ne se limitent ni à la quantité de denrées reçues ni à l'accès ponctuel à un soutien alimentaire. Les données recueillies montrent des attentes variées quant à la qualité, à la diversité et à l'adaptation des aliments, auxquelles s'ajoutent des besoins liés à d'autres dimensions des conditions de vie. La mise en relation des réponses des personnes aidées et des organismes permet ainsi d'examiner la diversité des situations rencontrées et les implications qu'elle soulève pour l'adaptation des services, le référencement et la coordination entre les ressources du territoire.

6.2.1. Besoins alimentaires dépassant la quantité

La quantité demeure une préoccupation importante, mais elle ne résume pas à elle seule les besoins exprimés par les personnes ayant recours à l'aide alimentaire. Lorsqu'elles sont invitées à préciser les améliorations souhaitées, 42,5 % des personnes interrogées mentionnent la quantité d'aliments reçus. La qualité des produits, notamment leur fraîcheur, leur conservation et leur date de péremption, est toutefois presque aussi fréquemment citée, par 40 % des personnes interrogées. L'accès aux produits de base, aux produits frais et à une plus grande variété apparaît également dans les réponses. Ces résultats montrent que l'adéquation de l'aide dépend à la fois du volume distribué et de la composition des paniers.

Les produits recherchés précisent davantage cette attente. Les protéines, notamment la viande, le poisson et les œufs, sont mentionnées par 76,7 % des personnes interrogées, tandis que 75,8 % souhaitent des fruits et légumes frais. Le point de vue des organismes converge avec ces préférences : parmi les cinq ayant classé les produits selon leur niveau de demande, quatre placent les protéines au premier rang. Les produits laitiers et les produits frais figurent également parmi les catégories considérées comme prioritaires. Les besoins exprimés par les personnes et ceux observés par les organismes se rejoignent donc particulièrement autour de produits dont l'approvisionnement peut être plus coûteux et dont la conservation exige davantage de capacités matérielles.

La composition des ménages ajoute une autre dimension à cette lecture. Les familles biparentales et monoparentales représentent ensemble 62,5 % de l'échantillon, et les ménages répondants comptent un nombre important d'enfants et d'adolescents. Les besoins alimentaires ne concernent donc pas seulement la personne qui se présente au point de distribution, mais l'ensemble du ménage. Cette réalité peut influencer la quantité nécessaire, mais aussi la composition des paniers et la pertinence de certains produits destinés aux enfants.

L'adéquation de l'aide dépend également des préférences et des contraintes propres aux ménages. Près de la moitié des personnes interrogées mentionnent les produits halal, tandis que d'autres déclarent rechercher des aliments sans porc, végétariens, végétaliens, sans gluten ou destinés aux bébés. Par ailleurs, si les trois quarts des personnes interrogées ne déclarent aucune restriction particulière, certains signalent des allergies, le diabète ou une sensibilité ou intolérance au gluten. Ces situations concernent des effectifs plus faibles, mais elles peuvent déterminer directement si les aliments distribués peuvent effectivement être consommés.

Du côté de l'offre, la capacité d'adaptation demeure variable. Les produits frais apparaissent relativement régulièrement disponibles parmi les organismes ayant répondu à cette question. En revanche, les produits adaptés aux traditions culturelles sont offerts de manière plus irrégulière, et ceux correspondant à des régimes spécifiques le sont encore moins fréquemment. Il existe donc une différence entre la disponibilité générale des denrées et leur adéquation à certaines préférences ou restrictions particulières.

La possibilité de choisir les aliments renforce cette distinction. Deux organismes indiquent toujours permettre un choix aux personnes aidées, deux le permettent rarement et deux jamais. Le questionnaire ne précise pas l'étendue de ce choix, mais cette variation est significative dans un contexte où les ménages présentent des préférences et des contraintes différentes. Pouvoir choisir ou refuser certains produits peut améliorer l'utilisation réelle des denrées, limiter la remise d'aliments qui ne seront pas consommés et laisser davantage de latitude aux personnes dans la composition de leur alimentation.

Le croisement des deux enquêtes conduit ainsi à considérer les besoins alimentaires selon plusieurs dimensions complémentaires : **recevoir une quantité suffisante, disposer de produits recherchés et de qualité, pouvoir tenir compte de la composition du ménage et accéder, lorsque nécessaire, à des aliments compatibles avec les préférences ou restrictions déclarées.** L'enjeu pour le réseau ne consiste donc pas uniquement à augmenter les volumes distribués, mais aussi à renforcer sa capacité à offrir une aide suffisamment diversifiée et adaptable aux situations rencontrées.

6.2.2. Besoins dépassant l'aide alimentaire

Les difficultés exprimées par les personnes interrogées dépassent le seul accès à la nourriture. Les résultats présentés au chapitre 4 montrent que les obstacles à l'autonomie alimentaire sont étroitement liés à d'autres dimensions des conditions de vie, notamment l'emploi, le logement, la santé et la situation familiale. Cette articulation est cohérente avec le cadre conceptuel de l'étude, selon lequel l'insécurité alimentaire s'inscrit souvent dans un cumul de contraintes économiques, résidentielles et sociales plutôt que dans une difficulté isolée.

Les besoins de soutien exprimés illustrent cette diversité. Près de la moitié des personnes interrogées souhaitent recevoir de l'information ou de l'aide en matière d'emploi, notamment

pour l'orientation, la préparation d'un curriculum vitæ ou la recherche d'emploi. Les services de santé sont mentionnés par près du tiers des participants, tandis qu'environ un répondant sur cinq manifeste un intérêt pour la reconnaissance des diplômes. Ce dernier besoin peut notamment concerner certaines personnes dont le parcours d'installation s'accompagne de difficultés d'insertion professionnelle, sans que cette situation puisse être généralisée à l'ensemble des personnes immigrantes rencontrées.

L'intérêt pour un accompagnement plus large apparaît également dans les réponses concernant le référencement. Au total, 43,3 % des personnes interrogées souhaitent être orientées vers d'autres services et 13,3 % répondent « peut-être », ce qui représente 56,7 % de l'échantillon. Parmi les personnes ayant précisé les domaines dans lesquels elles pourraient souhaiter une orientation, le logement ou l'hébergement arrive en tête, suivi des finances ou de la gestion budgétaire et du soutien familial ou parental. La santé mentale ou le soutien psychologique ainsi que l'alphabétisation ou la formation de base apparaissent également dans les réponses.

Ces attentes trouvent un écho du côté des organismes. Quatre des six organismes répondants indiquent recevoir régulièrement des demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire de la part des personnes aidées. Les banques alimentaires sont ainsi confrontées, dans leurs interactions quotidiennes, à des difficultés qui dépassent leur fonction première de distribution de denrées. Cette situation ne signifie pas qu'elles devraient développer elles-mêmes des compétences spécialisées en emploi, en logement, en santé ou en intervention familiale. Elle montre plutôt l'intérêt de renforcer les liens avec les ressources déjà présentes sur le territoire.

L'aide alimentaire peut donc constituer un point de contact à partir duquel certains besoins complémentaires sont repérés et, lorsque la personne le souhaite, orientés vers les services appropriés. Dans une perspective de coordination, l'enjeu serait moins d'élargir le mandat de chaque banque alimentaire que de faciliter la connaissance des ressources disponibles, les mécanismes de référencement et la circulation de l'information entre les acteurs concernés. Cette orientation est d'autant plus pertinente que plus de la moitié des personnes interrogées se montrent ouverts, au moins potentiellement, à une telle démarche, tandis qu'une part importante ne souhaite pas être référée. Le référencement devrait donc demeurer volontaire et adapté aux besoins exprimés, plutôt que devenir une composante automatique de l'aide alimentaire.

6.3. Réseau communautaire sous pression

La croissance de la demande d'aide alimentaire met à l'épreuve les capacités d'intervention des organismes du territoire. Le croisement des données sur le volume de services, les listes d'attente, les demandes non satisfaites et les besoins d'augmentation de capacité permet de mieux cerner l'écart entre la demande et les moyens disponibles. Cette pression se manifeste également à travers plusieurs contraintes financières, matérielles et humaines qui limitent la

possibilité d'accroître l'offre de services. L'analyse permet ainsi de distinguer ce qui relève d'un besoin de renforcement des ressources de ce qui pourrait éventuellement être amélioré par une meilleure organisation ou une mutualisation de certaines capacités.

6.3.1. Écart entre la demande et les capacités disponibles

La mise en relation des indicateurs de capacité et de demande montre que les organismes répondants parviennent à assurer un volume important de services, mais que leurs capacités actuelles ne permettent pas d'absorber pleinement la demande qui leur est adressée. Parmi les cinq organismes ayant fourni une estimation chiffrée, la capacité hebdomadaire déclarée varie de 70 à 350 unités de service, pour un total indicatif de 695. Ce chiffre donne un ordre de grandeur de l'activité du réseau, mais ne constitue pas une capacité consolidée, puisque les réponses peuvent renvoyer selon les organismes à des personnes, des familles, des ménages, des paniers ou des bénéficiaires.

Les listes d'attente apportent un premier indice du décalage entre cette capacité et la demande. Quatre organismes ont fourni un nombre de personnes en attente, allant de 12 à 95 selon l'organisme, pour un total indicatif de 159 personnes. Ce nombre ne peut pas être rapporté directement aux 695 unités de capacité hebdomadaire, puisque les unités et les périodes de référence ne sont pas comparables. Il sous-estime également vraisemblablement la demande excédentaire, puisque certaines personnes peuvent ne pas être inscrites sur une liste, abandonner leur démarche ou se tourner vers une autre ressource.

Les demandes non satisfaites confirment plus directement l'existence d'une pression sur les capacités. Cinq organismes sur six déclarent avoir été dans l'impossibilité de répondre à certaines demandes au cours des trois mois précédant l'enquête. Parmi ces cinq organismes, deux estiment avoir laissé entre 1 et 10 demandes sans réponse au cours du mois précédent, deux entre 11 et 50, et un entre 51 et 100. L'ampleur de la situation varie donc d'un organisme à l'autre, mais l'incapacité à satisfaire l'ensemble des demandes n'apparaît pas comme un phénomène isolé.

Cette tension est renforcée par l'évolution récente de la demande. Les six organismes répondants déclarent avoir constaté une augmentation au cours des douze derniers mois, quatre la qualifiant de modérée et deux de très forte. Surtout, aucun organisme ne considère sa capacité actuelle comme suffisante pour répondre adéquatement à la demande. Trois estiment qu'une augmentation d'environ 25 % serait nécessaire, deux évaluent le besoin à environ 50 %, tandis qu'un organisme le situe à moins de 25 %. Ces estimations ne reposent pas sur une méthode de calcul uniforme, mais elles montrent que le besoin de renforcement de la capacité est partagé par l'ensemble des organismes répondants.

Le croisement de ces données permet donc de répondre avec nuance à la question de l'adéquation entre demande et capacité. **Le réseau dispose d'une capacité réelle et substantielle de distribution, mais plusieurs indicateurs montrent qu'elle atteint ou**

dépasse ses limites dans certains organismes : listes d'attente, demandes non satisfaites, hausse généralisée de la demande et besoin déclaré d'accroître la capacité. Il n'est pas possible, à partir des données disponibles, de chiffrer précisément le déficit global de capacité à l'échelle de Saint-Léonard. La convergence des indicateurs permet néanmoins de conclure que la capacité actuelle ne suffit pas à répondre entièrement à la demande observée. Cette tension conduit à examiner, au-delà du volume d'activité, les ressources financières, matérielles et humaines qui limitent la possibilité pour les organismes d'accroître leur réponse.

6.3.2. Contraintes financières, matérielles et humaines

L'écart entre la demande et les capacités disponibles ne tient pas uniquement au nombre de personnes qui sollicitent les services. Il renvoie aussi aux ressources dont les organismes disposent pour accroître leur activité. Les réponses recueillies montrent à cet égard une convergence nette autour de plusieurs contraintes : le financement, l'approvisionnement en denrées, les espaces de stockage, les équipements et, dans une moindre mesure, les ressources humaines. Ces dimensions sont étroitement liées, puisqu'une augmentation des volumes distribués suppose non seulement davantage d'aliments, mais aussi les moyens de les acheter ou de les obtenir, de les entreposer, de les conserver et de les distribuer.

Le financement insuffisant et le manque de denrées alimentaires constituent les deux défis les plus fréquemment déclarés, chacun étant mentionné par cinq organismes sur six. Le besoin de denrées ressort également lorsque les organismes sont interrogés sur les ressources supplémentaires nécessaires au-delà du financement : cinq sur six souhaitent pouvoir disposer de davantage d'aliments. La contrainte financière et la contrainte d'approvisionnement ne se confondent donc pas entièrement. Une augmentation du financement peut permettre certains achats supplémentaires, mais la capacité d'approvisionnement dépend aussi de la disponibilité des dons, des fournisseurs et des autres sources auxquelles les organismes ont accès.

Les contraintes matérielles sont presque aussi présentes. Quatre organismes sur six mentionnent le manque d'espace de stockage parmi leurs principaux défis. La même proportion indique avoir besoin de davantage d'espace de stockage ou de distribution et d'un meilleur accès à des équipements, notamment de réfrigération et d'entreposage. Cette contrainte prend une importance particulière au regard des besoins alimentaires examinés précédemment. Les protéines, les produits laitiers et les produits frais figurent parmi les aliments les plus recherchés, mais leur conservation exige précisément des capacités suffisantes en réfrigération, en entreposage et en manutention. Une augmentation des approvisionnements sans renforcement correspondant des infrastructures pourrait donc déplacer le problème plutôt que l'atténuer.

Les ressources humaines constituent un autre élément de la capacité d'intervention, même si elles sont moins fréquemment citées. Deux organismes sur six indiquent avoir besoin de

davantage de bénévoles ou de personnel et la même proportion mentionne le manque de ressources humaines parmi les défis rencontrés. Ce besoin doit néanmoins être replacé dans le fonctionnement quotidien des services : l'augmentation des volumes implique davantage de travail pour l'approvisionnement, le tri, l'entreposage, la préparation et la distribution. Les adaptations mises en place face à la hausse de la demande vont d'ailleurs dans ce sens, puisque la mobilisation ou le recrutement de nouveaux bénévoles figure parmi les principales mesures adoptées par les organismes ayant ajusté leurs pratiques.

Les estimations budgétaires confirment que le renforcement de la capacité nécessiterait des moyens additionnels d'ampleur variable. Deux organismes évaluent leurs besoins à 5 000 $ à 9 999 $ par mois, tandis que trois autres situent respectivement leur besoin entre 1 000 $ et 4 999 $, entre 10 000 $ et 19 999 $, et à 20 000 $ ou plus. Un organisme ne se prononce pas. Ces montants ne peuvent être additionnés pour établir un besoin financier global fiable, puisqu'ils correspondent à des estimations déclarées et ne reposent pas sur une méthode budgétaire commune. Leur dispersion reflète aussi les différences de capacité, de volume d'activité et de fonctionnement entre les organismes.

Le croisement de ces résultats conduit ainsi à nuancer la nature de la pression qui s'exerce sur le réseau. **Il ne s'agit pas seulement d'un enjeu de coordination ou d'organisation des services : plusieurs organismes font face à des déficits réels de ressources financières, alimentaires, matérielles et humaines.** Une meilleure coordination pourrait permettre de mieux utiliser certaines capacités existantes, d'éviter des achats en double ou de faciliter le partage ponctuel de ressources. Elle ne peut toutefois pas créer les denrées, les espaces, les équipements ou le financement qui font défaut à l'échelle du réseau. La mutualisation doit donc être envisagée comme un moyen éventuel d'améliorer l'utilisation et l'accessibilité de certaines ressources, et non comme un substitut au renforcement des moyens dont disposent les organismes.

6.4. Ressources complémentaires mais dispersées

Le territoire de Saint-Léonard dispose de plusieurs ressources et formes d'intervention qui dépassent la seule distribution de paniers alimentaires. Repas préparés, livraison, récupération alimentaire, paniers solidaires, cuisines collectives, agriculture urbaine et autres initiatives contribuent à diversifier la réponse offerte aux besoins de la population. À cette complémentarité des services s'ajoutent des partenariats et certaines pratiques de partage déjà présentes entre les organismes. Leur mise en relation permet toutefois de constater que ces collaborations demeurent principalement ponctuelles et encore peu structurées, ce qui soulève la question de leur articulation dans une perspective de mutualisation.

6.4.1. Complémentarité déjà présente dans le territoire

L'analyse de l'offre alimentaire montre que Saint-Léonard dispose d'un ensemble de ressources plus diversifié que ne le laisserait supposer la seule présence des organismes

de dépannage alimentaire. Les six organismes répondants ont en commun la distribution de paniers, mais plusieurs y ajoutent d'autres formes d'intervention. Trois proposent la livraison à domicile, trois offrent des bons d'achat ou des coupons alimentaires, deux servent des repas chauds sur place et un organisme distribue des repas surgelés. Certaines initiatives, comme les cuisines collectives, viennent également compléter cette offre. La réponse alimentaire locale ne repose donc pas sur un modèle unique de distribution.

Cette diversité s'étend au-delà des organismes ayant participé au questionnaire. Le portrait territorial recense notamment La Table Ronde de Saint-Léonard, qui offre des repas à faible coût, des plats préparés congelés et des ateliers de cuisine collective. Alimenter Saint-Léonard propose pour sa part des paniers solidaires de fruits et légumes et organise ponctuellement des marchés solidaires. Un réfrigérateur communautaire permet également la mise à disposition gratuite de surplus et d'invendus, tandis que différentes initiatives d'agriculture urbaine, dont des jardins collectifs et éducatifs, contribuent à la production locale, à l'apprentissage et à la mobilisation autour de l'alimentation.

Les pratiques déclarées par les organismes renforcent cette lecture. La récupération alimentaire et la réduction du gaspillage figurent parmi les initiatives complémentaires les plus fréquemment mentionnées, tandis que certains organismes développent ou souhaitent développer des activités de cuisine collective, d'autonomie alimentaire, d'agriculture urbaine ou de sensibilisation à la justice alimentaire. **L'écosystème local combine ainsi plusieurs fonctions : dépannage, alimentation préparée, accès économique aux aliments, récupération, réduction du gaspillage, éducation alimentaire et production locale.**

Ces ressources ne répondent pas toutes aux mêmes besoins ni aux mêmes temporalités. Le panier alimentaire intervient principalement dans une logique de dépannage, alors qu'un repas préparé peut répondre davantage aux besoins de personnes ayant peu de possibilités de cuisiner. La livraison améliore l'accès pour certaines personnes ayant des contraintes de mobilité, tandis que les paniers solidaires, les cuisines collectives ou l'agriculture urbaine relèvent davantage d'une logique complémentaire d'accès économique, de participation ou de développement des capacités. Cette différenciation constitue une force, puisqu'elle permet au territoire de disposer de réponses variées plutôt que de services entièrement similaires.

La complémentarité observée représente ainsi un potentiel important pour la capacité collective de réponse. **L'enjeu n'est pas nécessairement de faire en sorte que chaque organisme développe l'ensemble des services, mais de mieux articuler les ressources déjà présentes afin que leurs fonctions respectives puissent se compléter.** La diversité de l'écosystème alimentaire constitue donc une base favorable à la mutualisation, à condition que les organismes connaissent suffisamment les ressources disponibles, leurs capacités et leurs modalités d'accès. C'est précisément sur ce dernier aspect que des limites demeurent, puisque l'existence de ressources complémentaires ne signifie pas encore qu'elles soient organisées dans un système coordonné.

6.4.2. Complémentarité encore faiblement structurée

La diversité des ressources disponibles à Saint-Léonard s'accompagne déjà de relations de collaboration entre les organismes. Les partenariats déclarés concernent notamment les organismes communautaires, les commerces locaux et l'administration municipale, chacun de ces types de partenaires étant mentionné par quatre organismes sur six. Des liens existent également avec le CIUSSS, des organismes spécialisés en immigration, des institutions religieuses ou culturelles et, plus ponctuellement, des écoles. À cela s'ajoutent les espaces de concertation déjà présents sur le territoire, notamment le Comité de sécurité alimentaire. Ces éléments montrent que les organismes n'interviennent pas de manière complètement isolée.

Cette collaboration se traduit aussi par des pratiques concrètes de partage. Les six organismes répondants indiquent avoir déjà partagé certaines ressources avec d'autres organisations. Les échanges concernent principalement les denrées alimentaires, mentionnées par cinq organismes sur six, ainsi que les bénévoles ou le personnel, cités par quatre organismes. Les véhicules ou moyens de transport et le partage d'expertise, de bonnes pratiques ou d'outils de gestion sont déclarés par deux organismes. En revanche, les locaux, les espaces d'entreposage, le matériel ou les équipements ainsi que les informations sur les bénéficiaires n'ont été partagés que par un organisme dans chaque cas.

La nature de ces échanges est toutefois déterminante pour apprécier le degré réel de mutualisation. Les six organismes déclarent avoir déjà partagé des ressources, mais aucun n'indique le faire de manière régulière. Les collaborations observées semblent donc répondre principalement à des besoins ponctuels, par exemple lorsqu'un surplus de denrées peut être transféré, qu'un besoin de bénévoles apparaît ou qu'une ressource particulière peut être mise temporairement à disposition. Elles témoignent d'une capacité d'entraide et d'une connaissance mutuelle, mais ne reposent pas encore sur un mécanisme permanent définissant les ressources disponibles, les modalités d'accès, les responsabilités ou la fréquence des échanges.

La gestion de l'information illustre également ce caractère peu structuré. Tous les organismes collectent des données, mais leurs outils diffèrent : quatre utilisent une base de données interne, un organisme un tableur Excel et un autre un cahier papier. Les mécanismes de suivi et d'évaluation sont eux-mêmes inégalement développés. Cette hétérogénéité n'empêche pas la collaboration, mais elle complique la production d'indicateurs comparables, la connaissance partagée des capacités disponibles et, éventuellement, l'utilisation d'un outil commun.

Il importe ainsi de distinguer la collaboration existante de la mutualisation organisée. Le réseau dispose déjà de partenariats, d'espaces de concertation et d'expériences concrètes de partage. Il ne part donc pas de zéro. En revanche, les données ne montrent pas encore l'existence d'un dispositif permanent permettant de connaître les ressources disponibles, d'organiser leur circulation, de répartir les responsabilités ou d'en assurer

le suivi. Le potentiel de mutualisation réside précisément dans le passage éventuel de ces pratiques ponctuelles à une coordination plus prévisible et structurée, sans faire disparaître l'autonomie des organismes ni imposer la mise en commun de toutes leurs ressources.

6.5. Inadéquation partielle entre l'offre et les besoins

La mise en relation des besoins exprimés par les personnes ayant recours à l'aide alimentaire et des capacités ou pratiques déclarées par les organismes permet d'apprécier le degré d'adéquation de l'offre disponible. Plusieurs dimensions témoignent d'une correspondance entre les services proposés et les attentes des personnes aidées, tandis que d'autres font apparaître des écarts liés notamment aux quantités disponibles, à la diversité et à l'adaptation des produits, à la possibilité de choisir les aliments ainsi qu'aux besoins d'accompagnement complémentaire. L'analyse de ces convergences et de ces écarts permet d'identifier les dimensions pour lesquelles une meilleure articulation des ressources du territoire pourrait renforcer la réponse collective.

6.5.1. Principaux points de convergence entre l'offre et les besoins

Le croisement des résultats montre d'abord que plusieurs dimensions de l'offre correspondent effectivement aux besoins exprimés par les personnes aidées. Le premier point de convergence concerne le panier alimentaire, qui constitue le service commun aux six organismes répondants. Cette présence généralisée assure une base relativement homogène de soutien sur le territoire, même si les capacités et les modalités de distribution diffèrent d'un organisme à l'autre. À cette offre principale s'ajoutent des services complémentaires, notamment la livraison à domicile, offerte par trois organismes, les bons d'achat ou coupons alimentaires, également proposés par trois organismes, ainsi que les repas chauds ou surgelés dans certains cas.

La concordance est particulièrement nette en ce qui concerne les protéines et les produits frais. Du côté des personnes aidées, les protéines sont mentionnées par 76,7 % des personnes interrogées et les fruits et légumes frais par 75,8 %, ce qui en fait les deux catégories les plus recherchées. Les organismes observent une hiérarchie similaire : parmi les cinq ayant classé les produits selon leur niveau de demande, quatre placent les protéines au premier rang. Les produits frais figurent également parmi les catégories jugées prioritaires.

La disponibilité déclarée des produits frais constitue un autre point positif. Parmi les cinq organismes ayant répondu à cette question, trois indiquent en fournir souvent et deux à chaque distribution. Aucun ne déclare en offrir rarement ou jamais. Cette donnée suggère que l'offre actuelle tient déjà compte, au moins en partie, de l'importance accordée aux produits frais par les personnes aidées. Elle ne renseigne toutefois ni sur les quantités disponibles ni sur la diversité précise des produits distribués, ce qui empêche de conclure à une adéquation complète.

Les résultats concernant l'expérience des services vont également dans le sens d'une correspondance globalement positive. Près des deux tiers des personnes interrogées

se déclarent satisfaites ou tout à fait satisfaites de l'aide reçue. Le sentiment de respect est encore plus largement partagé. Ces résultats indiquent que les difficultés observées ne remettent pas en cause l'ensemble de la relation entre les personnes aidées et les organismes. Ils suggèrent plutôt que les principaux écarts concernent davantage les volumes, la composition des paniers ou l'adaptation de certains produits que la qualité générale de l'accueil.

Les mécanismes de consultation déjà présents constituent enfin un autre point d'appui. Plusieurs organismes recueillent les réactions des personnes aidées par différents moyens : participation bénévole, sondages ou questionnaires, rencontres ou groupes de discussion, comités et boîtes à suggestions. L'ensemble des organismes déclare recevoir des retours sur la satisfaction générale, tandis que plusieurs rapportent aussi des commentaires concernant la quantité des denrées, leur qualité ou leur diversité, l'accessibilité des points de distribution et les besoins d'accompagnement complémentaire. Ces pratiques montrent qu'une partie du réseau dispose déjà de moyens pour ajuster l'offre à partir de l'expérience des personnes desservies, même si leur degré de formalisation demeure variable.

L'analyse intégrée ne conduit donc pas à constater une inadéquation générale entre l'offre et les besoins. **Le réseau répond déjà à plusieurs attentes importantes : disponibilité des paniers, présence relativement régulière de produits frais, reconnaissance de la forte demande de protéines, existence de services complémentaires et appréciation globalement positive de l'aide reçue.** Ces convergences constituent des acquis sur lesquels une démarche de mutualisation pourrait s'appuyer. L'enjeu serait moins de reconstruire l'offre que de renforcer ce qui fonctionne déjà, tout en ciblant plus précisément les écarts qui demeurent.

6.5.2. Principaux écarts et besoins insuffisamment couverts

La mise en relation des besoins exprimés par les personnes aidées et des capacités déclarées par les organismes fait apparaître plusieurs écarts, sans pour autant remettre en cause les convergences relevées précédemment. Un besoin insuffisamment couvert ne signifie pas nécessairement que le service ou le produit est absent. Il peut aussi correspondre à une quantité jugée insuffisante, à une disponibilité irrégulière, à une capacité limitée d'adaptation ou à des différences importantes entre les organismes. Cette lecture correspond au principe de triangulation retenu dans l'étude, qui vise précisément à examiner les convergences mais aussi les écarts entre l'expérience des personnes et les capacités déclarées par le réseau.

Le premier écart concerne la quantité d'aide disponible. La quantité des aliments reçus constitue l'amélioration la plus fréquemment souhaitée par 42,5 % des personnes interrogées. Du côté des organismes, les listes d'attente, les demandes non satisfaites et le besoin déclaré d'augmenter les capacités montrent que cette attente s'inscrit dans un contexte où plusieurs organisations disposent déjà d'une marge de manœuvre limitée. Il

ne s'agit donc pas seulement d'une appréciation individuelle du contenu des paniers : la capacité globale du réseau à répondre au volume de demandes est elle-même sous pression.

Un deuxième point de tension concerne les protéines. Elles figurent en tête des préférences alimentaires déclarées par 76,7 % personnes interrogées et constituent également la catégorie jugée la plus prioritaire par les organismes. Cette convergence confirme la pertinence du besoin, mais elle révèle aussi une difficulté d'approvisionnement : les protéines, comme certains produits laitiers et frais, sont décrites par les organismes comme plus coûteuses, plus périssables ou plus exigeantes sur le plan logistique. Leur présence régulière dans les paniers dépend donc directement du financement, des approvisionnements et des capacités de conservation.

La situation des produits frais est plus nuancée. Ceux-ci sont recherchés par 75,8 % des personnes interrogées et les organismes ayant répondu à la question indiquent en offrir souvent ou à chaque distribution. Il existe donc une correspondance réelle entre la demande et l'offre. Cependant, 40 % des personnes interrogées souhaitent une amélioration de la qualité des produits, notamment en matière de fraîcheur et de conservation, et 22,5 % demandent un meilleur accès aux produits frais. À cela s'ajoutent les besoins déclarés par les organismes en espace de stockage et en équipements. **L'enjeu semble donc moins être l'absence de produits frais que la capacité à en assurer la quantité, la qualité et la régularité dans un contexte de ressources matérielles limitées.**

L'écart apparaît davantage marqué pour les produits adaptés aux pratiques alimentaires ou à certains régimes particuliers. Les personnes interrogées expriment des besoins diversifiés : 47,5 % mentionnent notamment les produits halal, 22,5 % les produits sans porc, tandis que d'autres déclarent des préférences végétariennes, végétaliennes ou sans gluten. Certaines signalent également des allergies, le diabète ou une intolérance au gluten. Or, du côté des organismes, les produits adaptés aux traditions culturelles sont disponibles de manière variable et ceux destinés à des régimes spécifiques sont encore moins régulièrement offerts. Le réseau semble donc mieux en mesure de répondre aux besoins alimentaires généraux qu'à certaines demandes particulières.

La possibilité de choisir ses aliments constitue un autre point de différenciation. Deux organismes déclarent toujours permettre un choix, tandis que deux le permettent rarement et deux jamais. Cette variation prend une importance particulière lorsque les ménages présentent des préférences, des restrictions ou des habitudes alimentaires différentes. Le questionnaire ne permet pas de déterminer quels produits sont effectivement proposés au choix, mais une plus grande marge de sélection pourrait favoriser une meilleure correspondance entre les denrées distribuées et celles qui seront réellement consommées.

Enfin, un écart apparaît entre la fonction première des banques alimentaires et les besoins d'accompagnement plus larges exprimés par une partie des personnes. Plus de la moitié des personnes interrogées souhaitent ou envisagent un référencement vers d'autres services, notamment en matière de logement, d'emploi, de santé, de finances ou de

soutien familial. Parallèlement, quatre organismes sur six indiquent recevoir des demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire. Les données ne montrent pas que ces besoins devraient être pris en charge directement par les banques alimentaires. Elles indiquent plutôt un besoin de mieux organiser l'orientation vers les ressources appropriées du territoire.

TABLEAU 32

Principaux écarts entre les besoins exprimés et les capacités ou pratiques des organismes

Dimension	Besoins exprimés par les personnes aidées	Capacités ou pratiques observées chez les organismes	Tension ou enjeu principal
Quantité d'aliments	Quantité fréquemment mentionnée parmi les améliorations souhaitées	Listes d'attente, demandes non satisfaites et besoin d'augmentation de capacité	**Écart quantitatif et capacité globale**
Protéines	Forte demande de viandes, poissons et œufs	Produits classés comme prioritaires, mais plus exigeants financièrement et logistiquement	**Approvisionnement et financement**
Produits frais	Forte demande de fruits et légumes ; attentes concernant fraîcheur et qualité	Produits relativement présents, mais besoins importants en stockage et équipements	**Quantité, qualité et régularité**
Produits adaptés	Besoins halal, sans porc, sans gluten, végétariens et restrictions particulières	Disponibilité plus variable pour les produits culturels et plus faible pour certains régimes spécifiques	**Capacité d'adaptation de l'offre**
Choix alimentaire	Diversité des préférences et restrictions	Possibilité de choisir très variable selon les organismes	**Adéquation aux préférences et marge de choix**
Accompagnement complémentaire	Besoins en emploi, logement, santé, finances et soutien familial ; intérêt pour le référencement	Plusieurs organismes reçoivent déjà des demandes dépassant l'aide alimentaire	**Coordination et référencement vers d'autres services**

Source : *Élaboration à partir du croisement des enquêtes auprès des personnes ayant recours à l'aide alimentaire et des organismes répondants.*

Les écarts entre les besoins exprimés et les capacités ou pratiques des organismes ne plaident pas pour une uniformisation complète de l'offre entre les organismes. Ils montrent plutôt les dimensions pour lesquelles une coordination accrue pourrait apporter une valeur ajoutée : meilleure circulation des surplus et des produits recherchés, partage de certaines capacités de conservation, information sur les ressources disponibles, prise en compte des besoins particuliers et mécanismes plus clairs de référencement. La mutualisation trouve ainsi sa pertinence non dans l'idée que chaque organisme devrait répondre seul à tous les besoins, mais dans la possibilité de mieux mobiliser les capacités du réseau lorsqu'une réponse individuelle atteint ses limites.

6.6. Lecture à partir de la théorie de la dépendance aux ressources : les raisons de mutualiser

Les résultats précédents montrent que les organismes doivent composer avec plusieurs ressources limitées ou difficilement accessibles, notamment le financement, les denrées, les espaces d'entreposage, les équipements et les ressources humaines. La théorie de la dépendance aux ressources permet d'interpréter ces contraintes en examinant la manière dont elles créent des relations de dépendance et d'interdépendance entre les organisations et leur environnement. Cette lecture permet ainsi de préciser les raisons pour lesquelles la mutualisation peut constituer une stratégie pertinente pour sécuriser ou mieux utiliser certaines ressources, tout en considérant le risque qu'une mise en commun mal encadrée crée à son tour de nouvelles formes de dépendance.

6.6.1. Dépendances organisationnelles clairement observables

La théorie de la dépendance aux ressources permet de relire les contraintes décrites au chapitre 5 sous un angle organisationnel. Elle repose sur l'idée qu'un organisme ne dispose pas nécessairement, à l'interne, de l'ensemble des moyens nécessaires à son fonctionnement et qu'il doit alors compter sur des ressources contrôlées ou fournies par d'autres acteurs. Dans le cas de l'aide alimentaire à Saint-Léonard, cette lecture concerne particulièrement le financement, les denrées, les bénévoles, les locaux, les équipements et les capacités d'entreposage. Le cadre méthodologique de l'étude prévoyait précisément d'examiner ces ressources insuffisantes ou difficilement accessibles ainsi que les dépendances qui peuvent en découler.

La dépendance financière apparaît d'abord à travers l'importance accordée au financement par les organismes répondants. Cinq organismes sur six identifient le financement insuffisant parmi leurs principaux défis, tandis que les besoins budgétaires additionnels estimés pour répondre à la demande actuelle s'étendent de quelques milliers de dollars à plus de 20 000 $ par mois. Ces résultats ne permettent pas de mesurer une dépendance envers un bailleur de fonds particulier, puisque le questionnaire ne documente pas suffisamment la structure détaillée des revenus de chaque organisme. Ils montrent toutefois que la capacité d'intervention demeure étroitement liée à l'accès à des ressources financières externes.

L'approvisionnement en denrées constitue une deuxième dépendance centrale. Cinq organismes sur six identifient le manque de denrées parmi leurs principaux défis et la même proportion indique avoir besoin de davantage d'aliments, même au-delà d'un financement additionnel. Le fonctionnement des services demeure ainsi tributaire de la capacité à obtenir des produits auprès de donateurs, de fournisseurs, de partenaires ou par des achats directs. Le cadre théorique rappelle que cette dépendance devient particulièrement contraignante lorsque les ressources sont irrégulières, difficiles à remplacer ou concentrées entre un nombre limité de sources.

Les ressources humaines présentent une situation comparable, bien que moins généralisée.

Deux organismes sur six mentionnent un besoin supplémentaire de bénévoles ou de personnel, tandis que quatre organismes déclarent avoir déjà partagé ponctuellement des ressources humaines avec d'autres organisations. Le recours à des bénévoles constitue donc à la fois une ressource interne importante et une ressource dont la disponibilité peut varier. L'augmentation de la demande peut accentuer cette dépendance, puisque le tri, la manutention, la préparation et la distribution exigent davantage de temps de travail lorsque les volumes augmentent.

Les contraintes liées aux infrastructures sont encore plus marquées. Quatre organismes sur six déclarent avoir besoin de davantage d'espace de stockage ou de distribution, et la même proportion souhaite un meilleur accès à des équipements comme des réfrigérateurs ou des étagères. Le manque d'espace de stockage figure également parmi les principaux défis déclarés. Ces ressources sont particulièrement stratégiques parce qu'elles conditionnent directement la capacité à recevoir et à conserver certains produits, notamment les aliments frais, les produits laitiers et les protéines. Leur absence limite donc la possibilité d'augmenter les approvisionnements, même lorsque des denrées supplémentaires deviennent disponibles.

La variabilité des capacités entre organismes complète cette lecture. Parmi les cinq organismes ayant fourni une estimation chiffrée, la capacité hebdomadaire déclarée varie de 70 à 350 unités de service. Même si les unités utilisées ne sont pas parfaitement comparables, cet écart montre que les organismes ne disposent pas des mêmes moyens d'intervention. Les différences de taille, de financement, d'espace, d'équipement ou de ressources humaines peuvent ainsi placer certains acteurs dans une position plus favorable que d'autres pour absorber une hausse de la demande ou accéder à de nouvelles ressources. La théorie de la dépendance aux ressources invite précisément à tenir compte de ces asymétries, puisque les organismes ne négocient pas nécessairement leurs relations avec l'environnement à partir des mêmes capacités.

Les dépendances observées ne signifient pas que les organismes sont passifs face à leur environnement. Les pratiques de partage déjà recensées montrent au contraire qu'ils cherchent ponctuellement à compenser certaines limites par la collaboration : cinq organismes ont déjà partagé des denrées, quatre des bénévoles ou du personnel, et quelques-uns des véhicules, de l'expertise, des locaux ou des équipements. **La dépendance prend ainsi progressivement la forme d'une interdépendance, puisque les organismes peuvent posséder des ressources différentes mais complémentaires.**

Cette lecture permet de préciser le sens de la mutualisation. Elle ne viserait pas à supprimer toute dépendance, ce qui serait irréaliste, mais à réduire la vulnérabilité associée à certaines ressources rares ou difficiles d'accès. En diversifiant les possibilités d'approvisionnement, en partageant certaines infrastructures ou en facilitant l'accès à des ressources détenues ailleurs dans le réseau, les organismes pourraient transformer certaines dépendances individuelles en interdépendances mieux organisées. Cette perspective suppose toutefois que les écarts de capacité entre organismes soient reconnus

afin que la mutualisation ne reproduise pas, à l'intérieur du réseau, de nouvelles asymétries de pouvoir.

6.6.2. Mutualisation comme stratégie de gestion de l'interdépendance

À partir de la théorie de la dépendance aux ressources, la mutualisation peut être comprise moins comme une recherche d'autosuffisance que comme une manière d'organiser les interdépendances déjà présentes entre les organismes. Ceux-ci demeurent tributaires de ressources externes pour financer leurs activités, s'approvisionner en denrées, mobiliser des bénévoles ou accéder à certains espaces et équipements. Dans ce contexte, la mise en commun de certaines ressources peut contribuer à diversifier les possibilités d'accès et à réduire la vulnérabilité associée à une dépendance trop forte envers une seule source ou une capacité détenue individuellement. Cette logique correspond au cadre théorique retenu dans l'étude, selon lequel les alliances et les partenariats permettent notamment de partager certains risques et de rendre l'accès aux ressources plus prévisible.

Les pratiques observées à Saint-Léonard montrent que cette logique existe déjà à petite échelle. Les organismes ont notamment partagé des denrées, des bénévoles ou du personnel et, dans une moindre mesure, des véhicules, des équipements ou de l'expertise. Le partage ponctuel de denrées constitue l'exemple le plus directement lié aux contraintes d'approvisionnement : lorsqu'un organisme dispose d'un surplus ou qu'un autre connaît un manque temporaire, le transfert peut contribuer à réduire les pertes et à mieux répartir les ressources disponibles. Une mutualisation plus structurée pourrait rendre ces échanges moins dépendants des occasions ou des contacts informels, en améliorant la circulation de l'information sur les besoins et les disponibilités.

La même logique peut s'appliquer aux capacités matérielles et logistiques. Les besoins exprimés en matière d'entreposage, de réfrigération et d'équipements ne sont pas nécessairement identiques d'un organisme à l'autre. Lorsqu'une capacité disponible peut être partagée sans compromettre les activités de l'organisme qui la détient, sa mise à disposition pourrait éviter certains investissements en double ou faciliter l'accès à des produits qui exigent des conditions particulières de conservation. Le potentiel porte donc moins sur une uniformisation des moyens que sur une meilleure utilisation des complémentarités existantes entre les organisations.

La mutualisation pourrait également contribuer à répartir certains risques. Un organisme dépendant d'un nombre restreint de sources d'approvisionnement demeure particulièrement exposé à une diminution des dons ou à une rupture temporaire. Des liens plus structurés entre partenaires peuvent offrir davantage de possibilités de remplacement ou de dépannage lorsque certaines ressources deviennent momentanément indisponibles. De la même manière, le partage d'expertise ou de certains outils de gestion peut réduire la nécessité pour chaque organisme de développer seul toutes les compétences dont il a besoin.

Une action concertée peut enfin renforcer la capacité des organismes à faire valoir collectivement certains besoins auprès des bailleurs de fonds, des fournisseurs ou des partenaires institutionnels. Les problèmes d'espace, d'équipement, d'approvisionnement ou de financement étant partagés par plusieurs organismes, leur documentation commune peut donner davantage de cohérence aux demandes adressées aux acteurs externes. La théorie de la dépendance aux ressources permet ainsi d'envisager la coopération non seulement comme un échange de moyens matériels, mais aussi comme une stratégie susceptible d'accroître la capacité collective de négociation et d'influence.

Cette possibilité comporte toutefois une limite fondamentale : mutualiser ne signifie pas devenir autosuffisant. Le partage d'un espace ne crée pas de capacité d'entreposage supplémentaire lorsque tous les organismes en manquent simultanément; la redistribution de denrées ne compense pas une insuffisance générale d'approvisionnement; et une meilleure coordination ne remplace pas le financement nécessaire à l'achat de produits, à l'entretien des équipements ou à la rémunération du personnel. La mutualisation peut donc contribuer à mieux répartir, sécuriser ou utiliser certaines ressources existantes, mais elle ne peut résoudre à elle seule leur rareté à l'échelle du réseau.

Dans cette perspective, sa pertinence réside surtout dans la possibilité de transformer des dépendances individuelles parfois fragiles en interdépendances plus prévisibles et mieux organisées. Le bénéfice attendu ne tient pas à la disparition des contraintes externes, mais à une capacité accrue des organismes à y faire face collectivement. Cette transformation suppose néanmoins que les ressources à partager, les contributions de chacun et les règles d'accès soient clairement définies afin que l'interdépendance créée par la mutualisation ne devienne pas elle-même une nouvelle source de vulnérabilité.

6.6.3. Risque de créer de nouvelles dépendances

Si la mutualisation peut réduire certaines dépendances individuelles, elle peut également en créer de nouvelles. La théorie de la dépendance aux ressources invite précisément à ne pas considérer la mise en commun comme un processus neutre : lorsqu'une ressource devient importante pour plusieurs organisations et que son accès dépend d'un nombre restreint d'acteurs, ceux qui la contrôlent peuvent acquérir une capacité d'influence sur les autres. Le cadre théorique du rapport souligne d'ailleurs qu'une mutualisation mal encadrée peut déplacer les rapports de dépendance plutôt que les réduire.

Une première vigilance concerne une éventuelle plateforme commune. Celle-ci pourrait faciliter la gestion des listes d'attente, la circulation de l'information, la connaissance des stocks ou la communication entre organismes. Toutefois, si elle devenait progressivement indispensable au fonctionnement du réseau, les organismes pourraient se retrouver dépendants d'un outil unique, de son financement, de sa maintenance et de sa disponibilité. Les résultats invitent d'autant plus à la prudence que l'intérêt envers cette plateforme n'est pas unanime : quatre organismes y sont favorables, un s'y oppose et un autre demeure

sans opinion. De plus, les fonctionnalités les plus recherchées concernent principalement la coordination opérationnelle, alors que les fonctions de centralisation ou de partage des données individuelles suscitent moins d'intérêt.

La dépendance pourrait également se déplacer vers l'organisme chargé d'administrer l'outil ou une ressource commune. Celui qui hébergerait la plateforme, gérerait les accès, actualiserait les informations ou coordonnerait les échanges disposerait nécessairement d'une responsabilité particulière. Sans règles collectivement définies, cette fonction pourrait progressivement lui conférer davantage d'influence sur les priorités, la circulation de l'information ou les modalités d'accès. Ce risque ne signifie pas qu'un tel déséquilibre existe actuellement; les données recueillies ne permettent pas de l'établir. Il constitue plutôt une conséquence possible à anticiper dans la conception de la gouvernance.

La même question se pose pour les ressources matérielles. **Un espace d'entreposage, un équipement de réfrigération, un véhicule ou tout autre moyen partagé peut augmenter la capacité collective, mais il peut également devenir un point de dépendance lorsque plusieurs organismes en ont besoin simultanément.** Il faudrait alors déterminer qui y accède en priorité, selon quels critères et avec quelles responsabilités en matière de coûts, d'entretien ou de disponibilité. Les pratiques actuelles de partage demeurant principalement ponctuelles, le passage à une utilisation régulière de ressources communes nécessiterait des règles beaucoup plus précises que celles requises pour l'entraide informelle.

Les différences de capacité entre organismes constituent un autre enjeu. Les données montrent des volumes d'intervention très variables, même si les unités déclarées ne permettent pas une comparaison parfaitement homogène. Ces écarts peuvent se traduire par des différences de ressources financières, administratives, matérielles ou humaines. Dans une démarche collective, les organismes les mieux dotés pourraient être davantage en mesure de contribuer, d'utiliser les outils communs ou de participer régulièrement aux décisions. À l'inverse, les structures disposant de moins de temps ou de personnel pourraient avoir plus de difficulté à faire valoir leurs besoins. La mutualisation pourrait alors, paradoxalement, renforcer certaines asymétries si les modalités de participation étaient identiques pour tous sans tenir compte de leurs capacités respectives.

Le principal enjeu réside donc dans la répartition du pouvoir de décision. Si les ressources mutualisées deviennent importantes pour le fonctionnement quotidien des organismes, les décisions concernant leur accès, leur financement ou leur utilisation peuvent acquérir une portée stratégique. Une concentration de ces décisions entre les mains d'un seul organisme ou d'un groupe restreint pourrait réduire l'autonomie des autres partenaires. La théorie de la dépendance aux ressources conduit ainsi à rechercher non pas l'absence d'interdépendance, mais une interdépendance suffisamment équilibrée pour que les organismes conservent une réelle capacité de décision.

La mutualisation devrait donc être conçue de manière à éviter le remplacement de plusieurs dépendances externes par une dépendance interne au réseau. Cela suppose

notamment de répartir les responsabilités, de définir collectivement les règles d'accès, de prévoir des solutions de remplacement lorsqu'une ressource commune devient indisponible et de garantir une participation effective des organismes aux décisions. Cette question marque aussi la transition avec la gouvernance collaborative : une fois établie la pertinence de mutualiser certaines ressources, il reste à déterminer comment organiser cette interdépendance sans concentrer excessivement le pouvoir.

6.7. Lecture à partir de la gouvernance collaborative : les modalités de la mutualisation

Les résultats montrent que les organismes disposent déjà de partenariats, d'expériences de partage et d'espaces de concertation susceptibles de soutenir une démarche collective. La gouvernance collaborative permet d'examiner les conditions dans lesquelles ces acquis pourraient évoluer vers une mutualisation plus structurée. Cette lecture porte notamment sur les conditions de départ, la construction progressive de la confiance et de l'engagement ainsi que sur les modalités de gouvernance qui devraient encadrer la participation, la coordination et la prise de décision. Elle permet ainsi de passer de la question des raisons de mutualiser à celle des conditions concrètes permettant d'organiser cette collaboration.

6.7.1. Conditions de départ relativement favorables et incomplètes

La lecture des résultats à partir du modèle de gouvernance collaborative d'Ansell et Gash (2008) permet d'examiner les conditions dans lesquelles une démarche plus structurée de mutualisation pourrait prendre forme. Dans ce modèle, la collaboration ne commence pas dans un espace vierge : elle est influencée par les relations antérieures entre les acteurs, les écarts de ressources et de pouvoir ainsi que par les incitations à participer. À Saint-Léonard, plusieurs éléments indiquent que les organismes disposent déjà d'une base relationnelle sur laquelle une démarche collective pourrait s'appuyer, mais cette base ne permet pas encore de conclure à un engagement commun suffisamment stabilisé.

Les partenariats existants constituent un premier élément favorable. Les organismes répondants déclarent entretenir des relations avec plusieurs catégories d'acteurs, notamment des organismes communautaires, des commerces locaux, l'administration municipale, le CIUSSS ainsi que des organismes spécialisés en immigration ou des institutions religieuses et culturelles. À ces partenariats s'ajoutent des expériences directes de collaboration entre organismes d'aide alimentaire. Les six répondants indiquent avoir déjà partagé des ressources, principalement des denrées et des bénévoles ou du personnel, mais également, dans certains cas, des véhicules, de l'expertise, des espaces ou des équipements. Ces pratiques demeurent principalement ponctuelles, mais elles montrent que la coopération ne constitue pas une expérience entièrement nouvelle pour les acteurs concernés.

L'existence du *Comité de sécurité alimentaire* constitue un autre point d'appui. Cet

espace réunit des acteurs concernés par les enjeux alimentaires, permet la circulation de l'information, la discussion des besoins communs et l'exploration de pistes de collaboration. La démarche de recherche elle-même s'est inscrite dans cet environnement de concertation. La séance du 29 avril 2026 a, par exemple, permis de présenter et de discuter les premiers résultats de l'enquête auprès des personnes aidées avec une vingtaine de partenaires. Cette rencontre ne peut toutefois pas être interprétée comme une validation collective d'un modèle de mutualisation, puisque le questionnaire auprès des organismes était alors à peine amorcé et qu'un seul organisme y avait répondu. Elle témoigne plutôt de l'existence préalable d'un espace où un dialogue collectif peut être organisé.

L'intérêt exprimé envers une plateforme commune de coordination va également dans le sens d'une certaine ouverture. Quatre organismes sur six s'y déclarent favorables. Cette majorité constitue un signal positif, mais elle ne doit pas masquer l'absence d'unanimité : un organisme se déclare non favorable et un autre sans opinion. Surtout, l'adhésion à l'idée générale d'une plateforme ne signifie pas que les organismes s'entendent déjà sur ses objectifs, son fonctionnement, les informations qui y seraient intégrées ou les responsabilités associées à sa gestion. Les fonctionnalités privilégiées concernent d'ailleurs davantage la coordination opérationnelle, comme les listes d'attente, les stocks ou la communication entre organismes, que la centralisation des données individuelles.

La disposition à participer à un comité de travail sur la mutualisation révèle plus clairement le caractère conditionnel de cette ouverture. Un seul organisme se déclare prêt à participer activement, quatre répondent « peut-être » et un indique ne pas souhaiter s'y engager. Les réponses « peut-être », qui représentent les deux tiers des organismes, ne constituent pas un refus, mais elles montrent que l'engagement ne peut être présumé. Le mandat du comité, le temps demandé, les objectifs poursuivis et les bénéfices attendus devront être suffisamment clairs pour transformer cette ouverture en participation effective. Parmi les quatre organismes ayant précisé leur disponibilité, trois envisagent une rencontre mensuelle et un une rencontre trimestrielle, ce qui confirme également l'importance de tenir compte de la capacité réelle des équipes à s'investir dans une nouvelle structure.

La question du partage des données confirme cette prudence. Parmi les cinq organismes ayant répondu, un se dit à l'aise avec un partage dans un cadre sécurisé conforme à la Loi 25, tandis que quatre choisissent la réponse « à discuter ». Aucun ne s'y oppose explicitement. Cette configuration est significative : elle indique moins une résistance de principe qu'un besoin de définir les conditions du partage avant de s'engager. Les préoccupations exprimées portent notamment sur la confidentialité, l'absence de données identifiantes et le consentement des personnes concernées.

Au regard du modèle d'Ansell et Gash (2008), les conditions de départ peuvent donc être qualifiées de relativement favorables, mais incomplètes. Les organismes disposent de relations antérieures, d'expériences concrètes d'entraide, d'un espace local de concertation et d'un intérêt majoritaire pour certains outils communs. En revanche,

l'engagement demeure variable et plusieurs dimensions essentielles ne sont pas encore stabilisées. Le questionnaire ne mesure d'ailleurs pas directement le niveau de confiance entre les organismes, le leadership jugé légitime ou les règles de décision acceptables; ces éléments ne doivent donc pas être présumés à partir de la seule existence de partenariats. La gouvernance collaborative invite précisément à considérer ces dimensions comme des conditions à construire progressivement.

La situation de départ ne justifie donc ni de conclure que le réseau est déjà prêt pour une mutualisation complète, ni de considérer qu'il faudrait créer la collaboration à partir de zéro. **Il existe un capital de collaboration sur lequel s'appuyer, mais le passage de l'entraide ponctuelle à une démarche collective durable suppose encore de consolider l'engagement, la confiance, les règles de participation et la compréhension commune des bénéfices attendus.** C'est sur ce processus de construction que doit porter la suite de l'analyse.

6.7.2. Construire progressive de la confiance et de l'engagement

Dans le modèle de gouvernance collaborative, la confiance et l'engagement ne constituent pas des conditions acquises au départ. Ils se construisent progressivement à travers les interactions, la transparence des règles et la capacité des partenaires à constater que la collaboration produit des résultats utiles. Ansell et Gash insistent notamment sur l'importance des « petits gains » obtenus au cours du processus, parce qu'ils renforcent la crédibilité de la démarche et encouragent les acteurs à poursuivre leur implication. Le cadre théorique retenu dans l'étude reprend cette idée en soulignant que des actions concrètes, même limitées, peuvent consolider la confiance entre les partenaires.

Dans le contexte de Saint-Léonard, cette logique plaide en faveur d'une démarche progressive. Les organismes disposent déjà d'expériences de partage, mais celles-ci demeurent surtout ponctuelles. Une première étape pourrait donc porter sur des objets relativement simples et directement utiles, comme la circulation de l'information sur les surplus de denrées, les besoins urgents, certains équipements disponibles ou les possibilités de référencement. Des résultats visibles à court terme permettraient aux organismes d'évaluer concrètement la valeur ajoutée de la collaboration avant d'envisager des formes plus exigeantes de mutualisation, notamment en matière de données, de ressources matérielles permanentes ou de responsabilités communes.

La construction de l'engagement suppose également que l'autonomie des organismes soit explicitement reconnue. Les six organismes répondants présentent des capacités, des pratiques et des modes de fonctionnement différents. Une démarche collective ne peut donc reposer sur l'idée qu'ils doivent uniformiser leurs services ou transférer leurs responsabilités à une structure commune. La mutualisation gagnerait plutôt à être conçue comme un mécanisme permettant à chaque organisme de contribuer selon ses ressources et ses priorités, tout en conservant sa capacité de décision sur ses activités propres. Cette

précaution est d'autant plus importante que le cadre théorique souligne le risque qu'une collaboration mal équilibrée réduise la capacité d'influence des organismes moins dotés.

Le respect des capacités de chacun concerne aussi la charge de travail associée à la collaboration. Les organismes sont déjà confrontés à une hausse de la demande, à des contraintes de ressources humaines et, pour certains, à des besoins supplémentaires de bénévoles ou de personnel. Dans ce contexte, une nouvelle structure de concertation, une plateforme à alimenter ou des procédures communes trop complexes pourraient devenir une charge supplémentaire. La gouvernance collaborative ne doit donc pas être évaluée uniquement à partir de la volonté de participer, mais également en fonction du temps et des ressources que les organismes peuvent réellement consacrer à la démarche.

Les réponses concernant la participation à un comité de travail illustrent bien cette limite. Un seul organisme se déclare prêt à participer activement, quatre répondent « peut-être » et un ne souhaite pas s'engager. Parmi les quatre organismes ayant précisé leur disponibilité, trois indiquent qu'une rencontre mensuelle serait envisageable et un privilégie une fréquence trimestrielle. Ces résultats suggèrent qu'un rythme de travail relativement léger pourrait être compatible avec les capacités déclarées, mais ils ne permettent pas d'établir qu'une fréquence mensuelle conviendrait nécessairement à l'ensemble du réseau. Le calendrier, la durée des rencontres et les tâches demandées entre celles-ci devraient donc être discutés avec les participants plutôt que fixés unilatéralement.

La transparence constitue enfin une condition centrale de l'engagement. Les organismes doivent savoir clairement ce qui est mutualisé, pourquoi, avec quelles responsabilités et dans quelles limites. Cette exigence est particulièrement importante lorsque la démarche touche à des ressources sensibles, comme les données sur les bénéficiaires. Les réponses « à discuter » concernant le partage sécurisé des données montrent précisément que les organismes souhaitent connaître les conditions avant de s'engager. La transparence devrait ainsi porter sur les finalités du partage, les droits d'accès, les responsabilités de mise à jour, les coûts éventuels, les règles de confidentialité et les modalités de décision.

La confiance ne peut donc être imposée par la création d'un comité ou d'une plateforme. Elle doit se construire à partir d'expériences de collaboration utiles, de règles compréhensibles et d'engagements proportionnés aux capacités réelles des organismes. Une démarche progressive, respectueuse de leur autonomie et capable de produire rapidement quelques résultats concrets offrirait de meilleures conditions pour transformer l'intérêt actuel, encore largement conditionnel, en engagement collectif plus durable.

6.7.3. Modalités de gouvernance à définir

Si les résultats montrent une ouverture à la collaboration, ils ne permettent pas encore de déterminer qui devrait coordonner la mutualisation, qui participerait aux décisions ni selon quelles règles celles-ci seraient prises. Cette distinction est importante. L'existence de

partenariats, d'expériences de partage et d'un Comité de sécurité alimentaire fournit une base à la collaboration, mais elle ne constitue pas en elle-même un modèle de gouvernance. Le cadre théorique retenu dans l'étude reconnaît d'ailleurs que le leadership et les règles de décision n'ont pas été mesurés directement par le questionnaire et qu'ils demeurent des dimensions à préciser avec les partenaires.

La première question concerne la coordination de la démarche. Alimenter Saint-Léonard occupe déjà une position particulière dans l'écosystème local. Son mandat comprend la concertation, le développement de partenariats et de projets collectifs en matière d'alimentation, et le Comité de sécurité alimentaire constitue déjà un lieu d'échange entre les acteurs concernés. Le projet de mutualisation lui-même est issu de réflexions amorcées au sein de son comité de dépannage alimentaire, et Alimenter Saint-Léonard a porté la lettre d'intention déposée auprès de Centraide du Grand Montréal en 2024. Ces éléments lui confèrent une expérience et une légitimité pratiques pour contribuer à l'animation de la démarche. Ils ne permettent toutefois pas de conclure qu'Alimenter Saint-Léonard devrait, à lui seul, contrôler les ressources mutualisées ou prendre les décisions au nom des autres organismes.

Le rôle éventuel de Concertation Saint-Léonard doit être abordé avec la même prudence. Les données recueillies ne définissent pas de mandat formel pour Concertation Saint-Léonard dans une future structure de mutualisation. Son rôle ne peut donc pas être présumé à partir de la présente étude. Une option à examiner dans le chapitre suivant serait qu'une organisation de concertation territoriale puisse assurer certaines fonctions de soutien, par exemple l'animation, le secrétariat, la documentation des besoins ou le suivi de certains indicateurs, sans pour autant devenir l'instance qui décide de l'utilisation des ressources des organismes. **Il s'agit ici d'une piste de gouvernance à discuter, et non d'un résultat directement établi par les données.**

Cette distinction entre coordination et décision paraît essentielle. Une organisation peut assurer la convocation des rencontres, la circulation de l'information ou le suivi administratif sans disposer pour autant d'un pouvoir supérieur sur les autres membres. Dans une logique de gouvernance collaborative, le leadership devrait surtout faciliter la participation, maintenir le dialogue et permettre la recherche d'accords. Une telle formule limiterait le risque, identifié précédemment, qu'un organisme qui administre une plateforme ou une ressource commune acquière progressivement un pouvoir disproportionné sur les autres.

La question de la représentation doit également être précisée. Une gouvernance de la mutualisation ne devrait pas être limitée aux seuls organismes immédiatement favorables à une plateforme. Quatre organismes sur six y sont favorables, mais un s'y oppose et un demeure sans opinion. De même, quatre organismes répondent « peut-être » lorsqu'ils sont interrogés sur leur participation à un comité de travail. Exclure les acteurs hésitants dès le départ risquerait de renforcer leurs réserves et de créer une démarche portée principalement par les organismes déjà convaincus. À l'inverse, leur imposer une participation ou des décisions communes serait incompatible avec le caractère volontaire de la démarche.

Une gouvernance inclusive pourrait donc prévoir plusieurs niveaux d'engagement. Certains organismes pourraient participer directement à la gestion d'une ressource ou d'un projet pilote, tandis que d'autres demeureraient associés aux discussions, recevraient l'information ou pourraient rejoindre ultérieurement la démarche. Cette possibilité serait particulièrement pertinente dans une phase expérimentale. Elle permettrait de ne pas conditionner le démarrage du projet à une unanimité difficile à obtenir, tout en maintenant une porte ouverte aux organismes qui souhaitent observer les premiers résultats avant de s'engager davantage.

Les règles de décision devront elles aussi être explicites. Les données ne permettent pas de déterminer si les partenaires privilégient le consensus, une majorité, une représentation égale entre organismes ou une autre formule. Ce choix ne devrait pas être considéré comme un détail administratif. Les différences de taille et de capacité observées entre organismes posent directement la question du poids accordé à chacun. Un système dans lequel les contributions financières ou les volumes distribués détermineraient automatiquement le pouvoir de décision pourrait favoriser les organismes les mieux dotés. À l'inverse, une représentation strictement identique pour toutes les décisions pourrait ne pas tenir compte des responsabilités particulières assumées par certains partenaires. Ces arbitrages devront donc être discutés collectivement plutôt que déduits des données actuelles.

La gouvernance à mettre en place devrait enfin assurer une séparation suffisamment claire entre l'animation du réseau, l'administration des ressources communes et la prise de décision collective. Cette séparation contribuerait à limiter la concentration du pouvoir tout en maintenant une coordination opérationnelle efficace. Elle pourrait aussi prévoir des règles de transparence sur les décisions prises, les ressources disponibles, les contributions attendues et les responsabilités de chacun.

Ainsi, le principal résultat de l'analyse n'est pas d'identifier dès maintenant l'organisme qui devrait diriger la mutualisation. **Il est plutôt de montrer qu'une coordination est nécessaire, mais qu'elle doit être accompagnée d'une gouvernance partagée qui préserve l'autonomie des organismes et évite de confondre le rôle de facilitateur avec celui de décideur.** Alimenter Saint-Léonard constitue un point d'appui déjà présent dans le territoire, tandis que d'autres acteurs pourraient exercer des fonctions complémentaires. La définition précise de cette architecture, des instances, des responsabilités et des règles de décision relève donc du modèle de gouvernance proposé au chapitre 7.

6.8. Lecture à partir de l'action collective et de la gouvernance des ressources communes : les conditions de durabilité de la mutualisation

La mise en commun de ressources ne peut être durable que si les partenaires s'entendent sur ce qui est effectivement mutualisé, sur les conditions d'accès à ces ressources et sur les responsabilités qui en découlent. La perspective de l'action collective et de la gouvernance des ressources communes permet d'examiner ces enjeux à partir des résultats de l'étude. Elle

conduit à distinguer les différentes ressources susceptibles d'être partagées, à préciser les règles de contribution et d'utilisation qui devraient les encadrer et à considérer les mécanismes nécessaires pour suivre leur fonctionnement, ajuster les modalités retenues et traiter les éventuels différends. Cette lecture permet ainsi d'identifier les conditions institutionnelles susceptibles de soutenir la mutualisation dans la durée.

6.8.1. Périmètre de la mutualisation à préciser

La gouvernance des ressources communes invite d'abord à préciser l'objet même de la mutualisation. Parler globalement de « mutualiser les ressources » risque en effet de regrouper des réalités très différentes. Une denrée alimentaire, un véhicule, un espace d'entreposage, une information sur les stocks et une donnée personnelle ne présentent ni les mêmes contraintes, ni les mêmes risques, ni les mêmes exigences de gestion. La pérennité d'une démarche collective dépend donc en premier lieu de la capacité des partenaires à identifier précisément les ressources concernées et à adapter les règles à leurs caractéristiques.

Les denrées alimentaires constituent l'objet de partage le plus directement inscrit dans les pratiques actuelles. Cinq organismes sur six déclarent en avoir déjà partagé avec d'autres organisations. Une mutualisation plus structurée pourrait notamment faciliter le transfert de surplus ou la circulation de certains produits lorsque les besoins et les disponibilités diffèrent entre organismes. La ressource demeure toutefois consommable, parfois périssable et disponible en quantité variable. Sa gestion suppose donc une information suffisamment actualisée sur les quantités, les catégories de produits et leur disponibilité, sans nécessairement créer un stock physique entièrement centralisé.

Les espaces, équipements et véhicules présentent une logique différente. Leur mutualisation repose davantage sur un droit d'usage partagé que sur un transfert de propriété. Un espace d'entreposage, une chambre froide, un réfrigérateur, un véhicule ou du matériel peuvent être utilisés successivement par plusieurs organismes, à condition que leur disponibilité, leurs coûts et leurs responsabilités d'utilisation soient déterminés. Ces ressources sont particulièrement pertinentes au regard des besoins d'entreposage et d'équipement relevés précédemment, mais les pratiques de partage restent actuellement limitées : deux organismes déclarent avoir déjà partagé des véhicules, tandis qu'un seul mentionne le partage d'espaces de distribution, d'entreposage ou d'équipements.

L'expertise et les pratiques professionnelles représentent une troisième catégorie. Deux organismes indiquent avoir déjà partagé de l'expertise, de bonnes pratiques ou des outils de gestion. La mise en commun peut ici prendre la forme d'échanges de méthodes, de formations, de procédures ou d'accompagnement entre pairs, sans qu'une ressource matérielle soit déplacée. Ce type de mutualisation pourrait être relativement souple puisqu'il permettrait de diffuser certaines compétences tout en maintenant les pratiques propres à chaque organisme.

Une distinction importante doit ensuite être faite entre le partage de ressources physiques et le partage d'information opérationnelle. Une plateforme commune pourrait, par exemple, renseigner sur les stocks disponibles, les surplus, certains besoins, les capacités d'entreposage ou les possibilités de transfert. Les fonctionnalités jugées utiles par les organismes vont déjà dans cette direction : gestion des listes d'attente, centralisation ou visualisation des stocks et communication rapide entre organismes figurent parmi les usages envisagés. Le cadre théorique souligne cependant qu'un outil de ce type doit préciser qui actualise l'information, qui peut la consulter et dans quel but. Sans mise à jour régulière, une plateforme commune pourrait rapidement perdre son utilité.

Les stocks et les listes d'attente exigent toutefois une distinction supplémentaire. Une information agrégée sur les stocks disponibles peut être utile à la coordination sans contenir de renseignements personnels. De même, le suivi collectif du nombre de personnes en attente, de l'évolution des demandes ou des capacités disponibles peut aider à apprécier la pression sur le réseau. En revanche, une liste d'attente contenant les noms, coordonnées ou autres renseignements sur les personnes aidées change la nature de la ressource partagée. On passe alors d'une information opérationnelle sur l'activité à un partage de renseignements personnels.

Cette différence est particulièrement importante pour les outils numériques et les données sur les bénéficiaires. Les organismes utilisent actuellement des modes de gestion différents et le partage sécurisé des données demeure une question largement ouverte : parmi les cinq organismes ayant répondu, un se déclare à l'aise avec cette possibilité dans un cadre sécurisé, tandis que quatre considèrent qu'elle doit encore être discutée. Les préoccupations exprimées portent notamment sur la confidentialité, l'utilisation de données non identifiantes et le consentement des personnes concernées. Il serait donc réducteur d'assimiler l'adhésion à une plateforme commune à l'acceptation d'une base de données centralisée sur les bénéficiaires.

Cette distinction permet de concevoir plusieurs niveaux de mutualisation. Certaines ressources pourraient faire l'objet d'un partage physique, comme les denrées ou certains équipements; d'autres d'une utilisation commune, comme un véhicule ou un espace; d'autres encore d'un échange d'information, comme l'état des stocks ou les capacités disponibles. Les renseignements personnels constitueraient une catégorie distincte, dont la mise en commun ne devrait être envisagée que si une finalité précise la rend nécessaire et si les conditions de confidentialité, d'accès et de consentement sont clairement établies.

L'enjeu n'est donc pas de déterminer si le réseau doit « tout mutualiser » ou ne rien mutualiser. Il consiste plutôt à définir ressource par ressource ce qu'il est pertinent de mettre en commun et jusqu'à quel niveau. Cette gradation est essentielle à une gouvernance durable : les règles qui peuvent convenir au partage d'un réfrigérateur ou d'un surplus de denrées ne peuvent être transposées automatiquement à la gestion d'une liste d'attente ou de renseignements personnels. Une fois les objets de mutualisation délimités, la question suivante devient celle des règles d'accès, des contributions et des responsabilités associées à chacun d'eux.

6.8.2. Définition des règles d'accès, de contribution et de responsabilité

Une fois les ressources susceptibles d'être mutualisées identifiées, leur mise en commun suppose de préciser les conditions concrètes de leur utilisation. Dans la perspective de la gouvernance des ressources communes, l'existence d'une ressource partagée ne suffit pas à assurer son fonctionnement durable. Les partenaires doivent savoir qui peut y accéder, dans quelles circonstances, quelles contributions sont attendues et qui assume les responsabilités liées à sa gestion. Des règles trop imprécises peuvent entraîner des difficultés d'accès, une utilisation inégale ou, à l'inverse, une sous-utilisation de la ressource.

La première question concerne les droits d'accès. Toutes les ressources mutualisées ne devraient pas nécessairement être accessibles à tous les organismes de la même manière. Pour les denrées, il faudrait notamment déterminer dans quelles circonstances un transfert peut être demandé et selon quels critères une priorité pourrait être accordée lorsqu'une quantité disponible ne permet pas de répondre simultanément à plusieurs demandes. Pour un espace d'entreposage, un véhicule ou un équipement, les règles devraient plutôt préciser les périodes d'utilisation, les modalités de réservation et les limites éventuelles. L'enjeu consiste à rendre l'accès suffisamment prévisible pour que les organismes puissent intégrer réellement ces ressources à leur fonctionnement.

La définition des priorités d'utilisation devient particulièrement importante lorsque la ressource est limitée. Les différences de taille et de capacité observées entre les organismes rendent peu souhaitable une logique reposant simplement sur la capacité du premier demandeur à mobiliser la ressource. Une organisation disposant de davantage de personnel ou d'une meilleure capacité administrative pourrait, autrement, accéder plus facilement aux moyens communs. Les règles pourraient donc tenir compte de plusieurs éléments, comme l'urgence du besoin, le niveau de disponibilité de la ressource chez l'organisme demandeur, le volume de demandes non satisfaites ou encore l'existence d'autres solutions. Les données recueillies ne permettent toutefois pas de déterminer quels critères seraient jugés légitimes par les partenaires; ceux-ci devraient être définis collectivement. Le cadre d'Ostrom insiste précisément sur la participation des utilisateurs à l'élaboration des règles qui les concernent.

La mutualisation implique également des contributions. Celles-ci ne sont pas nécessairement exclusivement financières. Un organisme pourrait contribuer par la mise à disposition d'un espace, d'un équipement, de temps de personnel, de denrées, d'une expertise ou par la prise en charge de certaines tâches administratives. Cette possibilité est particulièrement importante dans un réseau où les capacités sont inégales. Exiger une contribution identique de tous les organismes pourrait être difficilement compatible avec leurs moyens respectifs. À l'inverse, faire reposer l'essentiel des contributions sur quelques acteurs risquerait d'accroître leur charge et de rendre le dispositif dépendant de leur engagement. **Le principe à rechercher serait donc moins l'égalité stricte des contributions que leur équité au regard des capacités et des bénéfices retirés.**

Cette question se pose directement pour la répartition des coûts. Une ressource commune peut entraîner des dépenses d'acquisition, de location, d'assurance, d'entretien, de réparation, de carburant, d'abonnement numérique ou de coordination. Le partage de ces coûts pourrait théoriquement être uniforme, proportionnel à l'utilisation ou modulé selon la capacité financière des organismes. Le choix entre ces formules ne peut être déduit des données actuelles et devrait faire l'objet d'un accord entre les partenaires. L'essentiel est que la méthode soit connue à l'avance, compréhensible et perçue comme suffisamment équitable pour éviter qu'un organisme assume durablement une part disproportionnée des charges.

La répartition des responsabilités opérationnelles doit être tout aussi explicite. Pour un équipement ou un espace partagé, il faut déterminer qui assure l'entretien courant, signale les problèmes et autorise les utilisations. Pour les stocks, il faut savoir qui enregistre les entrées, les sorties et les disponibilités. Pour une plateforme commune, la responsabilité de la mise à jour est centrale : une information sur un stock ou une capacité d'accueil qui n'est plus à jour peut produire de mauvaises décisions et diminuer rapidement la confiance envers l'outil. Le cadre théorique du rapport souligne précisément qu'une plateforme ne peut conserver son utilité sans animation, suivi et engagement régulier des utilisateurs.

Les responsabilités devraient être encore plus précises lorsque des données sur les personnes aidées sont concernées. Il faudrait alors distinguer qui peut consulter l'information, qui peut la modifier, qui est responsable de sa mise à jour et dans quel but elle peut être utilisée. L'intérêt exprimé par les organismes concerne d'abord la coordination des stocks, des listes d'attente et de la communication, tandis que les fonctionnalités reposant directement sur des données individuelles sont beaucoup moins fréquemment citées. Cette différence plaide pour des règles proportionnées à la sensibilité de l'information plutôt que pour un régime unique applicable à l'ensemble de la plateforme.

Les résultats de l'étude ne permettent donc pas de fixer dès maintenant les règles précises qui devraient s'appliquer à une future mutualisation. Ils permettent toutefois d'identifier les questions auxquelles les partenaires devront répondre. **Une ressource réellement commune doit être accompagnée de droits d'accès identifiables, de critères de priorité, de contributions jugées équitables et de responsabilités clairement attribuées.** Ces règles devront être adaptées à la nature de chaque ressource et élaborées avec les organismes qui les utiliseront. Leur définition ne constitue pas seulement une exigence administrative : elle conditionne la capacité du dispositif à demeurer fonctionnel et accepté lorsque les intérêts, les besoins ou les contraintes des partenaires diffèrent.

La présence de règles ne suffira cependant pas à elle seule à assurer cette durabilité. Il faudra toutefois pouvoir vérifier leur fonctionnement, les ajuster lorsque les besoins évoluent et disposer de mécanismes pour traiter les désaccords. C'est précisément l'enjeu du suivi et de la résolution des différends.

6.8.3. Mécanismes de suivi, d'ajustement et de résolution des différends

La définition initiale des règles ne suffit pas à assurer la durabilité d'une démarche de mutualisation. Dans la perspective d'Ostrom, les institutions qui encadrent une ressource commune doivent pouvoir fonctionner dans le temps, être comprises par les utilisateurs et évoluer lorsque les conditions changent. Une règle adaptée au démarrage du projet peut devenir inadéquate si la demande augmente, si les ressources disponibles diminuent, si de nouveaux organismes se joignent à la démarche ou si les capacités des partenaires évoluent. La gouvernance doit donc prévoir dès le départ des mécanismes permettant de suivre le fonctionnement du dispositif et de modifier les règles lorsque cela devient nécessaire.

Le premier enjeu concerne la compréhension et l'appropriation des règles par les organismes utilisateurs. Les modalités d'accès aux denrées, aux espaces, aux équipements ou aux outils communs doivent être suffisamment simples pour être appliquées dans le fonctionnement quotidien. Des règles trop complexes ou mal connues peuvent conduire à une sous-utilisation des ressources mutualisées, même lorsque celles-ci sont disponibles. Leur légitimité dépend également de la participation des organismes à leur élaboration. Les travaux d'Ostrom montrent précisément que les utilisateurs sont davantage susceptibles de reconnaître et de respecter des règles lorsqu'ils ont pu contribuer à leur définition et disposent d'une possibilité réelle de les faire évoluer.

Un mécanisme de suivi est ensuite nécessaire pour savoir si la mutualisation produit effectivement les effets recherchés. Celui-ci pourrait porter, selon les ressources concernées, sur leur fréquence d'utilisation, les transferts de denrées réalisés, les taux d'occupation d'un espace ou d'un véhicule, les délais d'accès, les coûts engagés, les demandes qui n'ont pas pu être satisfaites ou encore la participation des organismes. Pour une plateforme, le suivi devrait également permettre de vérifier la régularité des mises à jour et l'utilisation réelle des fonctionnalités. L'objectif ne serait pas seulement de contrôler le respect des engagements, mais de disposer d'informations permettant de repérer les difficultés et d'ajuster le fonctionnement collectif. Le cadre théorique du rapport insiste d'ailleurs sur la nécessité d'un suivi transparent, proportionné et exercé par une instance reconnue comme légitime par les partenaires.

Ce suivi doit déboucher sur une capacité d'ajustement. Si un organisme utilise très peu une ressource parce que les horaires ne correspondent pas à ses activités, si la répartition des coûts devient disproportionnée ou si un critère de priorité produit des effets inattendus, les règles doivent pouvoir être réexaminées. Cette capacité d'adaptation est particulièrement importante dans un réseau où les organismes présentent des tailles, des moyens et des contraintes différents. La stabilité du dispositif ne doit donc pas être confondue avec l'immuabilité de ses règles. Une gouvernance durable repose plutôt sur des règles suffisamment stables pour être prévisibles, mais suffisamment souples pour être révisées lorsque l'expérience montre qu'elles ne répondent plus aux besoins.

Les désaccords doivent également être considérés comme une possibilité normale de l'action collective. Ils peuvent porter sur l'accès prioritaire à un espace, la répartition d'un lot de denrées, le partage des dépenses, l'entretien d'un équipement, la mise à jour d'informations ou encore le non-respect d'un engagement. L'absence de désaccord ne peut donc constituer une condition de réussite. **L'enjeu est plutôt de disposer d'un mécanisme de résolution des différends connu à l'avance, permettant de les traiter avant qu'ils ne détériorent les relations entre les partenaires.** Le cadre mobilisé dans le rapport envisage à cet égard des procédures accessibles pouvant reposer sur le dialogue, la médiation ou l'intervention d'une instance désignée collectivement.

La pérennité dépend également de la perception d'une répartition équitable des bénéfices et des responsabilités. Les contributions ne seront probablement pas identiques entre les organismes : certains pourront fournir davantage d'espace, d'équipements ou de temps de personnel, tandis que d'autres contribueront davantage par des denrées, de l'expertise ou une participation financière. Cette différence ne pose pas nécessairement problème si les modalités sont jugées équitables. En revanche, une situation dans laquelle quelques organismes assument durablement l'essentiel des coûts, de la coordination ou de l'entretien alors que les bénéfices sont largement répartis pourrait fragiliser leur engagement. À l'inverse, des règles d'accès trop favorables aux organismes disposant déjà des plus grandes capacités risqueraient d'accentuer les asymétries observées dans le réseau.

Cette question devient particulièrement importante lorsqu'on envisage la pérennité au-delà du financement initial. Un financement de démarrage peut permettre d'acquérir un équipement, de développer une plateforme, de louer un espace ou de financer une coordination. Il ne garantit toutefois pas que ces ressources continueront à fonctionner une fois cette aide terminée. Un véhicule doit être assuré et entretenu, un local entraîne des coûts récurrents, une plateforme nécessite des mises à jour et une animation, et une instance de coordination exige du temps de travail. Le modèle de gouvernance doit donc intégrer dès le départ les coûts et les responsabilités liés au maintien du dispositif, plutôt que de considérer sa création comme l'aboutissement de la démarche.

Ainsi, la durabilité de la mutualisation dépend moins de la sophistication de l'outil choisi que de la capacité des partenaires à maintenir dans le temps des règles comprises, légitimes, suivies et ajustables. Les travaux d'Ostrom permettent ici de dépasser une vision essentiellement technique de la mise en commun. Une plateforme performante, un espace bien équipé ou un système de partage de stocks peuvent perdre rapidement leur utilité si personne n'en assure le suivi, si les responsabilités deviennent déséquilibrées ou si les désaccords ne peuvent être traités. À l'inverse, des mécanismes relativement simples peuvent se maintenir lorsque leurs utilisateurs participent aux décisions, perçoivent une répartition équitable des avantages et des charges et disposent de moyens pour adapter collectivement leurs règles.

Cette lecture clôt les trois cadres théoriques mobilisés dans le chapitre : la dépendance aux ressources permet de comprendre pourquoi les organismes pourraient avoir intérêt à mutualiser; la gouvernance collaborative éclaire comment construire la démarche entre partenaires; et la gouvernance des ressources communes précise comment la maintenir durablement une fois certaines ressources mises en commun.

6.9. Conditions de réussite de la mutualisation

La mise en relation des résultats empiriques et des trois cadres théoriques permet de dégager plusieurs conditions susceptibles de soutenir une démarche de mutualisation viable. Celles-ci concernent à la fois les ressources matérielles et organisationnelles nécessaires à son fonctionnement, la qualité des relations entre les partenaires, les modalités de gouvernance, la gestion des données ainsi que le rythme de mise en œuvre. Leur prise en compte permet de préciser les exigences auxquelles une démarche collective devrait répondre pour demeurer adaptée aux capacités des organismes, préserver leur autonomie et pouvoir évoluer dans le temps.

6.9.1. Conditions matérielles et organisationnelles

Les analyses précédentes montrent qu'une démarche de mutualisation ne peut pas reposer uniquement sur la volonté de collaborer. Sa mise en œuvre exige également des conditions matérielles et organisationnelles minimales. Cette exigence est d'autant plus importante que les organismes interviennent déjà dans un contexte de hausse de la demande et de ressources contraintes. Ajouter de nouvelles tâches de coordination sans prévoir les moyens nécessaires risquerait de transformer la mutualisation en charge supplémentaire plutôt qu'en soutien au fonctionnement du réseau. Les conditions dégagées au chapitre 5 vont précisément dans ce sens : simplicité, temps réaliste, formation, accompagnement et ressources dédiées apparaissent comme des éléments à prendre en compte.

La première condition concerne la présence de ressources spécifiquement consacrées à la démarche. Une plateforme commune, un mécanisme de transfert de denrées, un espace partagé ou un système de référencement nécessitent des activités de coordination qui ne se réalisent pas automatiquement : actualiser l'information, répondre aux demandes, organiser les échanges, assurer le suivi ou convoquer les partenaires. Ces fonctions doivent être attribuées clairement et accompagnées d'un temps de travail suffisant. Compter uniquement sur la disponibilité résiduelle du personnel ou des bénévoles fragiliserait le dispositif, particulièrement dans des organismes dont les équipes sont déjà sollicitées par les activités régulières.

Le financement doit par conséquent être envisagé au-delà des seules dépenses de démarrage. Un financement initial peut servir à acquérir un équipement, développer un outil numérique ou expérimenter un dispositif commun, mais le fonctionnement dans le temps entraîne également des coûts récurrents : coordination, entretien, licences ou

abonnements, soutien technique, formation et remplacement éventuel des équipements. Cette question rejoint directement les contraintes financières déjà relevées auprès des organismes. La mutualisation ne devrait donc pas être présentée comme une solution permettant nécessairement de fonctionner à moyens constants. Certains gains d'efficience peuvent être recherchés, mais leur réalisation peut elle-même nécessiter un investissement collectif préalable.

La capacité technique constitue une autre condition. Les pratiques actuelles de gestion des données sont hétérogènes : les organismes n'utilisent pas tous les mêmes outils et ne disposent pas nécessairement des mêmes compétences ou ressources techniques. L'expérience de certains avec des solutions comme *GoToucan* constitue un point d'appui, sans garantir que le même niveau d'aisance existe dans l'ensemble du réseau. Un éventuel outil commun devrait donc être compatible avec les capacités réelles des organismes et éviter de créer une dépendance excessive envers des compétences techniques qu'ils ne possèdent pas à l'interne.

La simplicité du dispositif devient alors une condition de son appropriation. Le chapitre 5 recommande explicitement de privilégier un outil facile à utiliser, adapté aux capacités des organismes et compatible autant que possible avec leurs pratiques existantes. Cette simplicité ne concerne pas uniquement l'interface d'une éventuelle plateforme. Elle vaut également pour les procédures de réservation d'une ressource, les déclarations de stocks, les demandes de transfert, les indicateurs à renseigner ou les mécanismes de référencement. Une démarche nécessitant trop d'étapes ou une saisie répétée d'informations déjà disponibles ailleurs pourrait rapidement perdre l'adhésion de ses utilisateurs.

Le temps demandé aux organismes constitue une contrainte tout aussi importante. Les réponses concernant un éventuel comité de travail montrent que la participation demeure conditionnelle : quatre organismes sur six répondent « peut-être », et les disponibilités exprimées se situent principalement autour d'une rencontre mensuelle. Le rapport en déduit qu'un tel rythme pourrait être envisageable à condition que les rencontres soient bien préparées et centrées sur des décisions concrètes afin de ne pas alourdir la charge des équipes. Cette logique devrait s'appliquer à l'ensemble du dispositif : les gains de capacité collective doivent être supérieurs au temps et aux ressources consacrés à la gestion du dispositif.

Enfin, la mise en œuvre devrait prévoir une formation et un accompagnement adaptés. Le chapitre 5 identifie explicitement la nécessité d'une formation minimale et d'un soutien technique au moment de l'implantation. Cet accompagnement serait particulièrement important lors de l'introduction de nouveaux outils ou de nouvelles procédures, mais également lorsque les équipes changent ou que le dispositif évolue. Il permettrait d'éviter que la capacité à participer dépende uniquement de la présence, dans chaque organisme, d'une personne déjà familiarisée avec les outils retenus.

Les conditions matérielles et organisationnelles peuvent ainsi être ramenées à

un principe central : la mutualisation doit disposer de ses propres moyens de fonctionnement et demeurer proportionnée aux capacités des organismes qui y participent. Elle sera difficilement durable si elle repose sur un financement ponctuel, des tâches ajoutées aux responsabilités existantes ou un dispositif technique trop exigeant. À l'inverse, des ressources dédiées, un financement prévisible, des procédures simples, un temps de participation raisonnable ainsi qu'une formation et un accompagnement appropriés peuvent réduire les coûts organisationnels de la collaboration et favoriser son maintien dans le temps.

6.9.2. Conditions relationnelles et de gouvernance

Au-delà des moyens matériels et organisationnels, la réussite d'une démarche de mutualisation dépend de la qualité des relations entre les organismes et du cadre dans lequel les décisions collectives sont prises. Les résultats montrent que le territoire dispose déjà de partenariats, d'expériences de partage et d'espaces de concertation, mais ils montrent également que l'adhésion à une démarche plus structurée demeure conditionnelle. La confiance, le leadership et les règles de décision n'ayant pas été mesurés directement par le questionnaire, il serait excessif de considérer ces conditions comme déjà acquises. Elles constituent plutôt des dimensions à consolider ou à définir avec les partenaires.

La confiance constitue une première condition. Elle est particulièrement importante lorsqu'un organisme doit rendre visibles certaines de ses ressources, signaler ses besoins, mettre un équipement à disposition ou compter sur un autre partenaire pour accéder à une ressource. Les expériences de partage déjà observées offrent un point d'appui, mais elles demeurent principalement ponctuelles. Le passage à une mutualisation plus régulière suppose donc que les organismes puissent anticiper le comportement de leurs partenaires, compter sur le respect des engagements pris et disposer de moyens pour traiter les difficultés lorsqu'elles surviennent. Dans cette perspective, la confiance ne devrait pas être considérée comme un préalable absolu, mais comme une relation qui se construit progressivement à travers des expériences de coopération concrètes et satisfaisantes.

Cette confiance est étroitement liée au respect de l'autonomie des organismes. Les personnes répondantes présentent des capacités, des modes de fonctionnement et des priorités différents. La mise en commun de certaines ressources ne devrait donc pas conduire à uniformiser leurs pratiques ni à transférer à une structure collective des décisions qui relèvent de leur propre mandat. Le chapitre 5 identifie explicitement la préservation de cette autonomie comme une condition de réussite de la mutualisation. Un organisme devrait notamment pouvoir déterminer les ressources qu'il souhaite mettre en commun, le niveau de son engagement et, dans les limites des règles convenues, les circonstances dans lesquelles il participe ou se retire d'une activité particulière.

La participation constitue une autre condition essentielle. Une gouvernance partagée ne peut se réduire à consulter les organismes après que les principaux choix ont été

effectués. Les partenaires doivent pouvoir contribuer à la définition des objectifs, aux règles d'utilisation des ressources, aux modalités de partage et aux ajustements du dispositif. Cette participation doit néanmoins tenir compte des capacités réelles de chacun. L'ouverture conditionnelle observée concernant un éventuel comité de travail montre qu'un même niveau d'engagement ne peut être présumé pour tous les organismes. Prévoir des modalités de participation proportionnées, voire plusieurs degrés d'implication, permettrait d'associer les acteurs intéressés sans exclure ceux qui souhaitent s'engager plus progressivement.

La transparence est nécessaire pour rendre cette participation crédible. Les organismes devraient disposer d'une information claire sur les ressources mutualisées, les contributions demandées, les coûts engagés, les critères d'accès et les décisions prises. Elle devient particulièrement importante lorsqu'une ressource est rare ou lorsqu'un arbitrage doit être effectué entre plusieurs demandes. Une décision dont les critères sont connus à l'avance est plus facilement compréhensible qu'une attribution reposant sur des arrangements informels. La transparence contribue également à prévenir la concentration de l'information entre les mains de l'organisme qui assurerait éventuellement la coordination.

Le type de leadership constitue à cet égard un enjeu central. Dans la logique de la gouvernance collaborative, la fonction de coordination gagnerait à relever d'un leadership facilitateur plutôt que centralisateur. Il s'agirait principalement d'organiser les échanges, de faire circuler l'information, de favoriser la participation des différents organismes et de faciliter la recherche d'accords, plutôt que de décider à leur place. Cette orientation est cohérente avec le cadre théorique retenu, qui accorde une attention particulière à la confiance, au leadership, à l'engagement et aux modalités de prise de décision entre organisations autonomes. Elle permettrait également de limiter le risque, identifié précédemment, qu'un organisme coordonnateur acquière un pouvoir disproportionné du seul fait qu'il administre une plateforme ou une ressource commune.

Enfin, des règles de décision claires sont nécessaires pour éviter que la gouvernance repose uniquement sur les relations interpersonnelles ou sur des arrangements au cas par cas. Il faudrait notamment préciser quelles décisions relèvent de l'ensemble des partenaires, lesquelles peuvent être prises par une instance de coordination, comment les organismes sont représentés et quelle procédure s'applique lorsque les positions divergent. Les données actuelles ne permettent pas de déterminer si le consensus, le vote ou une autre formule serait préférable. Ce choix devra être effectué avec les organismes concernés. Ce qui ressort néanmoins clairement des conditions déjà formulées dans le rapport est la nécessité d'une gouvernance partagée dans laquelle les rôles, les responsabilités, les règles de décision et les mécanismes de suivi sont explicitement définis.

6.9.3. Conditions liées aux données

La question des données constitue une condition particulière de la mutualisation, car toutes les formes de coordination ne nécessitent pas le même niveau d'information. Les résultats montrent d'ailleurs une ouverture prudente : parmi les cinq organismes ayant répondu à la question du partage sécurisé des données, un se déclare à l'aise avec cette possibilité dans un cadre respectant la Loi 25, tandis que quatre considèrent que les modalités doivent encore être discutées. Aucun ne s'y oppose explicitement. Cette prudence apparaît cohérente avec la nature parfois sensible des renseignements recueillis auprès des personnes aidées et avec l'hétérogénéité des outils actuellement utilisés par les organismes.

La première condition consiste à définir une finalité précise pour chaque donnée qui serait partagée. Une plateforme commune ne devrait pas conduire à centraliser des renseignements simplement parce qu'ils sont disponibles. Les besoins identifiés dans l'étude renvoient à des fonctions différentes : coordination des ressources, suivi des stocks, gestion des listes d'attente, référencement, suivi de certains besoins ou prévention de certains doublons. Chacune de ces finalités doit être examinée séparément afin de déterminer les informations réellement nécessaires à son fonctionnement.

Cette exigence conduit directement à un principe de minimisation des données. Les organismes n'ont pas nécessairement besoin de connaître l'identité des personnes pour partager une information sur le nombre de demandes en attente, les volumes distribués ou les besoins observés. Lorsque la coordination peut fonctionner avec des données agrégées ou non identifiantes, celles-ci devraient être privilégiées. Le rapport identifie déjà comme condition minimale le fait de limiter le partage aux données strictement nécessaires et d'éviter la circulation de renseignements directement identifiants lorsqu'elle n'est pas indispensable.

La confidentialité et le consentement deviennent particulièrement importants lorsqu'un renseignement permet d'identifier une personne. Les organismes mentionnent eux-mêmes le respect de la confidentialité, l'absence de données identifiantes et l'accord des bénéficiaires parmi les conditions du partage. Cette préoccupation rejoint les précautions appliquées dans la présente recherche, où les coordonnées fournies volontairement pour un suivi ont été séparées des données d'analyse et où les résultats ont été dépersonnalisés et présentés sous forme agrégée. Dans une éventuelle démarche de mutualisation, les personnes concernées devraient donc savoir quelles informations sont utilisées, à quelles fins et, lorsqu'un consentement est requis, avec quels partenaires elles pourraient être partagées.

La sécurité ne peut cependant pas se limiter à la confidentialité déclarée. Elle suppose des mesures concrètes permettant de protéger les renseignements pendant leur collecte, leur stockage, leur consultation et leur transmission. L'expérience méthodologique de l'étude fournit ici quelques principes : accès limité aux personnes responsables, fichiers

protégés, environnement institutionnel sécurisé et gestion distincte des renseignements directement identifiants. Les modalités techniques d'une éventuelle plateforme devront être déterminées en fonction des données effectivement retenues et des responsabilités attribuées à chaque organisme.

Les droits d'accès doivent, pour cette raison, être clairement définis. Le fait qu'un organisme participe à un dispositif commun ne signifie pas nécessairement que tous ses membres doivent pouvoir consulter l'ensemble des informations disponibles. Il faudrait préciser quelles personnes sont autorisées à accéder à chaque catégorie de données, qui peut les modifier, qui est responsable de leur mise à jour et dans quelles situations elles peuvent être utilisées. Le chapitre 5 identifie déjà cette clarification des personnes et organismes autorisés comme l'une des conditions minimales d'un éventuel partage.

L'ensemble du dispositif devrait par ailleurs être conçu dans le respect de la Loi 25 et des règles québécoises de protection des renseignements personnels. Cette conformité ne devrait pas intervenir uniquement au moment de choisir un outil numérique. Elle concerne l'ensemble du cycle de gestion des renseignements : leur collecte, leur utilisation, leur accès, leur conservation, leur partage et, lorsque pertinent, leur destruction. La démarche de recherche elle-même a appliqué ces principes en limitant les accès, en dépersonnalisant les bases d'analyse et en prévoyant des modalités de conservation et de destruction des renseignements personnels.

Les pratiques actuelles montrent enfin que cette évolution devra tenir compte de situations techniques différentes. Quatre organismes sur six utilisent une base de données interne, un utilise un tableur Excel et un autre un cahier papier. L'enjeu n'est donc pas seulement de sécuriser les données, mais aussi d'assurer un niveau suffisant de compatibilité et de qualité pour les informations qui seraient effectivement mises en commun. Une éventuelle harmonisation devrait porter d'abord sur un nombre limité de données réellement utiles plutôt que chercher à uniformiser l'ensemble des systèmes internes.

Ainsi, la mutualisation des ressources n'implique pas nécessairement la mutualisation des données personnelles. Une grande partie de la coordination pourrait reposer sur des données opérationnelles ou agrégées concernant les stocks, les capacités et les besoins. Lorsque des renseignements personnels deviennent nécessaires, leur utilisation devrait être justifiée par une finalité claire, limitée au strict nécessaire, sécurisée et encadrée par des droits d'accès précis et des mécanismes appropriés de consentement et de confidentialité. Cette approche permettrait de faire de la gestion des données une condition de confiance dans la mutualisation plutôt qu'une source supplémentaire de réticence pour les organismes ou les personnes aidées.

6.9.4. Mise en œuvre progressive

Le croisement des résultats ne justifie pas le passage immédiat à un dispositif de mutualisation fortement intégré ou à une plateforme centralisant l'ensemble des ressources

et des informations. Si quatre organismes sur six se montrent favorables à une plateforme commune, cette adhésion n'est pas unanime et ne signifie pas une acceptation de toutes ses fonctionnalités. Les usages les plus fréquemment envisagés concernent d'abord la gestion des listes d'attente, les stocks et la communication rapide entre organismes, alors que les fonctions directement liées au partage ou au suivi des données individuelles sont beaucoup moins souvent mentionnées.

Les pratiques existantes renforcent l'intérêt d'une approche graduelle. Les organismes ont déjà une expérience du partage de denrées, de bénévoles, de véhicules ou d'expertise, mais ces échanges demeurent principalement ponctuels. Il existe donc une base sur laquelle construire une collaboration plus structurée, sans que les résultats démontrent pour autant que le réseau soit prêt à passer directement à une mise en commun permanente de plusieurs catégories de ressources. Une progression par étapes permettrait de partir de pratiques relativement familières avant d'introduire des mécanismes plus exigeants en matière de coordination, de responsabilité ou de gouvernance.

Une première étape pourrait ainsi porter sur la coordination de l'information déjà utile au fonctionnement du réseau : services disponibles, horaires, besoins ponctuels, capacités ou ressources susceptibles d'être mobilisées. Elle pourrait être suivie par la mise en place d'un mécanisme simple de communication rapide entre organismes, afin de faciliter les demandes ou les offres de soutien lorsqu'une situation particulière se présente. Ces deux niveaux nécessitent relativement peu d'intégration institutionnelle et peuvent apporter une utilité immédiate sans modifier profondément le fonctionnement interne des organismes.

À partir de cette base, la démarche pourrait progressivement intégrer une meilleure visibilité de certaines ressources, par exemple les surplus de denrées, les équipements disponibles ou certaines capacités d'entreposage. L'objectif ne serait pas nécessairement de transférer ces ressources dans un système centralisé, mais de permettre aux organismes de savoir ce qui peut être mobilisé ailleurs dans le réseau. Cette orientation correspond aux attentes exprimées envers une éventuelle plateforme, qui portent davantage sur la circulation de l'information et l'utilisation des ressources disponibles que sur la centralisation complète des activités.

Des expérimentations ciblées pourraient ensuite permettre de tester certaines formes de mutualisation sur un périmètre limité : une catégorie de denrées, un équipement, un mécanisme de transfert ou un outil de coordination particulier. Cette approche permettrait de vérifier les règles d'accès, les responsabilités, les coûts et la charge de travail avant d'étendre le dispositif. Elle offrirait également la possibilité aux organismes encore hésitants d'observer les résultats sans devoir s'engager immédiatement dans l'ensemble de la démarche.

Chaque expérimentation devrait être accompagnée d'une évaluation permettant de déterminer si elle apporte effectivement une valeur ajoutée. L'analyse pourrait notamment porter sur l'utilisation réelle du dispositif, son utilité pour les organismes, la charge administrative qu'il entraîne, l'équité d'accès aux ressources et les difficultés

rencontrées. Dans le cas des outils numériques, il faudrait également vérifier la capacité des organismes à maintenir les informations à jour. Cette étape est d'autant plus importante que les pratiques actuelles de suivi et de gestion des données demeurent hétérogènes entre les organismes.

L'élargissement de la mutualisation ne devrait intervenir qu'à partir des enseignements tirés de ces premières expériences. Une pratique qui fonctionne pourrait être étendue à d'autres organismes ou à d'autres ressources; une autre pourrait être modifiée ou abandonnée si ses coûts, ses contraintes ou ses risques sont supérieurs aux bénéfices observés. La progressivité permet ainsi de préserver une certaine réversibilité et d'éviter qu'un investissement important dans un outil ou une infrastructure ne précède la démonstration de son utilité collective.

Cette prudence est particulièrement nécessaire pour le partage de renseignements personnels. Quatre des cinq organismes ayant répondu à cette question indiquent que les conditions d'un éventuel partage restent à discuter, tandis qu'un seul se dit déjà à l'aise avec cette possibilité dans un cadre sécurisé. La coordination des ressources et des services peut donc être développée sans faire de la centralisation des données sur les bénéficiaires une condition préalable à la mutualisation.

La mise en œuvre progressive constitue ainsi moins un ralentissement de la démarche qu'un moyen d'en réduire les risques organisationnels, relationnels et techniques. **Le principe serait de commencer par ce qui apparaît utile, relativement peu risqué et suffisamment accepté par les partenaires, d'en vérifier les effets, puis d'approfondir la mutualisation lorsque l'expérience le justifie.** Cette logique est cohérente avec la question déjà soumise aux partenaires au cours de la démarche : identifier les leviers pouvant être mutualisés rapidement sans fragiliser l'autonomie des organismes.

La séquence proposée comprend la coordination de l'information, l'amélioration de la communication et de la visibilité, le partage ciblé des ressources, l'expérimentation, l'évaluation, puis un éventuel élargissement. **Elle doit toutefois être comprise comme une proposition issue de l'analyse croisée des résultats, et non comme un scénario déjà retenu collectivement par les organismes.** Sa traduction en étapes opérationnelles et son inscription dans un échéancier relèvent du modèle de mise en œuvre, précisé au chapitre 7.

6.10. Principaux constats transversaux

L'analyse croisée des résultats permet de dégager plusieurs constats qui structurent l'appréciation du potentiel de mutualisation à Saint-Léonard.

Premièrement, le réseau d'aide alimentaire fait face à une pression réelle et croissante. La fréquence et la durée du recours aux services, les difficultés alimentaires persistantes, l'augmentation de la demande déclarée par l'ensemble des organismes, les listes d'attente et les demandes non satisfaites convergent vers le constat que les capacités actuelles ne permettent pas toujours de répondre pleinement aux besoins.

Deuxièmement, les besoins des personnes aidées sont à la fois quantitatifs et diversifiés. Si la quantité demeure importante, les attentes concernent également la qualité, les protéines, les produits frais, l'adaptation à certaines pratiques ou restrictions alimentaires et, pour une partie des personnes, l'accès à d'autres formes de soutien. L'offre actuelle répond déjà à plusieurs de ces besoins, mais certains écarts demeurent en matière de volumes, de régularité, d'adaptation et de référencement.

Troisièmement, les limites du réseau ne relèvent pas uniquement de son organisation. Les organismes déclarent des insuffisances concrètes de financement, de denrées, d'espaces d'entreposage, d'équipements et, dans certains cas, de ressources humaines. Une meilleure coordination peut favoriser une utilisation plus efficace de certaines capacités, mais elle ne peut se substituer à l'apport de ressources supplémentaires lorsque celles-ci sont insuffisantes à l'échelle du réseau.

Quatrièmement, le territoire dispose déjà d'un ensemble diversifié et complémentaire de ressources ainsi que d'expériences de collaboration. Les paniers alimentaires coexistent avec des repas préparés, de la livraison, des bons d'achat, des cuisines collectives, de la récupération alimentaire, des paniers solidaires, de l'agriculture urbaine et d'autres initiatives. Les organismes partagent déjà ponctuellement des denrées, des bénévoles, des véhicules ou de l'expertise. Cette complémentarité constitue un point d'appui important, mais elle demeure encore faiblement structurée.

Cinquièmement, la mutualisation apparaît pertinente à condition d'être ciblée et encadrée. Elle pourrait faciliter la circulation de certaines ressources, diversifier les possibilités d'approvisionnement, améliorer l'utilisation de capacités disponibles et renforcer la coordination. Elle ne doit toutefois ni être assimilée à une centralisation complète ni créer de nouvelles dépendances envers un outil, un organisme coordonnateur ou une ressource commune. Les modalités de participation, les règles d'accès, les responsabilités et la répartition du pouvoir de décision demeurent donc déterminantes.

Enfin, les résultats appuient davantage une mise en œuvre progressive qu'un modèle entièrement intégré dès le départ. La coordination de l'information, la communication rapide, la visibilité de certaines ressources et des expérimentations ciblées apparaissent comme des points d'entrée plus compatibles avec les pratiques et les niveaux d'adhésion observés. Leur approfondissement devrait dépendre des résultats obtenus, de l'engagement des partenaires et de leur capacité à maintenir dans le temps des règles communes, des ressources dédiées et une gouvernance partagée.

Ces constats conduisent ainsi à envisager la mutualisation non comme une finalité en soi, mais comme **un moyen possible de renforcer la capacité collective du réseau lorsque la mise en commun apporte une valeur ajoutée réelle, respecte l'autonomie des organismes et demeure proportionnée à leurs capacités.** Ils fournissent les principaux repères à partir desquels le chapitre 7 précise les orientations, les modalités de gouvernance et les étapes de mise en œuvre d'un éventuel modèle de mutualisation.

7

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET PLAN D'ACTION

CHAPITRE 7

Orientations stratégiques et plan d'action

Les résultats de l'analyse conduisent à privilégier une démarche de mutualisation progressive, ciblée et volontaire, prenant appui sur les collaborations, les pratiques de partage et les espaces de concertation déjà présents à Saint-Léonard. Il ne s'agit ni d'uniformiser le fonctionnement des organismes ni de centraliser l'ensemble de leurs ressources et de leurs activités. La mutualisation est plutôt envisagée comme un moyen de renforcer la capacité collective du réseau lorsque la coordination ou la mise en commun de certaines ressources peut apporter une valeur ajoutée concrète, sans se substituer aux ressources financières, matérielles et humaines qui demeurent nécessaires.

Le présent chapitre traduit ces constats en orientations stratégiques et en pistes d'action. Les recommandations portent notamment sur l'harmonisation de certaines informations, la coordination des ressources, le référencement vers les services du territoire, l'adaptation de l'offre alimentaire, le suivi partagé des besoins et le renforcement des capacités organisationnelles et numériques. Leur mise en œuvre est envisagée selon une logique graduelle, afin de commencer par les actions les plus utiles, les moins risquées et les plus compatibles avec les capacités et le niveau d'engagement actuel des organismes.

Les propositions formulées dans ce chapitre doivent toutefois être comprises comme un modèle issu de l'analyse croisée des résultats et des cadres théoriques mobilisés, et non comme un dispositif déjà arrêté collectivement. Les choix concernant les priorités, les responsabilités, les modalités de gouvernance, les ressources à mutualiser et le rythme de mise en œuvre devront être discutés, précisés et ajustés avec les organismes concernés. Le plan d'action proposé constitue ainsi une base de travail destinée à soutenir cette démarche de coconstruction.

7.1. Principes directeurs de la démarche de mutualisation

La mise en œuvre d'une démarche de mutualisation suppose de s'appuyer sur quelques principes communs permettant d'en baliser le développement et d'orienter les choix qui seront proposés dans la suite du chapitre. Ces principes découlent des résultats de l'étude et des conditions de réussite dégagées au chapitre précédent. Ils visent notamment à préserver l'autonomie des organismes, à privilégier une progression adaptée à leurs capacités, à rechercher une valeur ajoutée réelle, à assurer une gouvernance partagée et transparente, à protéger les renseignements personnels et à intégrer l'évaluation et l'ajustement dès le départ.

7.1.1. Préserver l'autonomie des organismes

La mutualisation proposée ne doit pas être assimilée à une fusion des organismes ni à une uniformisation de leurs pratiques. Les résultats montrent au contraire que les organisations disposent de capacités, de ressources, de modes de fonctionnement et de services différents. Cette diversité constitue une caractéristique du réseau local et, dans plusieurs cas, une source de complémentarité. La démarche de mutualisation devrait donc s'appuyer sur ces différences plutôt que chercher à les effacer.

Chaque organisme devrait ainsi conserver son mandat, son identité organisationnelle, ses modalités d'intervention et la maîtrise de ses ressources propres. La participation à un mécanisme collectif ne signifierait pas que les ressources d'un organisme deviennent automatiquement accessibles aux autres. Les denrées, les espaces, les équipements, les véhicules, les outils ou les informations ne seraient mis en commun que lorsque l'organisme concerné accepte de le faire et selon des modalités définies collectivement.

Ce principe implique également que la mutualisation puisse être à géométrie variable. Tous les organismes ne sont pas nécessairement appelés à participer aux mêmes activités ni avec le même niveau d'engagement. Un organisme pourrait, par exemple, participer au partage de denrées ou à un mécanisme de référencement sans prendre part à l'utilisation d'un équipement commun ou au partage de certaines informations. Cette souplesse est cohérente avec les résultats du chapitre 6, qui montrent une ouverture réelle à la collaboration, mais des niveaux d'adhésion encore variables selon les dimensions envisagées.

La préservation de l'autonomie concerne également la prise de décision. La présence d'un organisme coordonnateur, d'un comité ou d'un outil partagé ne devrait pas lui conférer un pouvoir général sur les activités des autres partenaires. La coordination doit faciliter la circulation de l'information, l'organisation des échanges et le suivi des actions communes, sans se substituer aux instances décisionnelles propres à chaque organisme. Les décisions collectives devraient porter uniquement sur les ressources, les règles ou les activités effectivement mises en commun.

Ce principe constitue enfin une condition importante de l'adhésion à la démarche. Une mutualisation perçue comme une perte de contrôle, une obligation d'uniformisation ou un transfert de responsabilités pourrait renforcer les réticences et limiter la participation. À l'inverse, une démarche clairement délimitée, volontaire et respectueuse des mandats respectifs peut permettre aux organismes de bénéficier de certaines capacités collectives tout en préservant leur marge de décision.

La mutualisation doit ainsi créer des possibilités de coopération supplémentaires sans réduire l'autonomie organisationnelle. Elle vise à organiser certaines interdépendances lorsque cela apporte une valeur ajoutée, et non à remplacer les organismes par une structure unique. Ce principe devrait guider l'ensemble des recommandations et des mécanismes de gouvernance proposés dans la suite du chapitre.

7.1.2. Privilégier une mutualisation progressive

Les résultats du chapitre 6 ne justifient pas la mise en place immédiate d'un dispositif fortement intégré ou d'une plateforme centralisant l'ensemble des ressources et des informations. Ils plaident plutôt pour une démarche progressive, permettant aux organismes d'expérimenter certaines formes de coordination avant d'accroître éventuellement leur niveau d'engagement. Cette orientation tient compte à la fois des pratiques de partage déjà existantes, de l'adhésion encore variable à certains outils communs et des différences de capacités entre les organismes.

La progression proposée consiste à commencer par des fonctions directement utiles, relativement simples à mettre en œuvre et comportant peu de risques. La circulation d'informations sur les services, les besoins ponctuels ou les ressources disponibles, ainsi qu'un mécanisme de communication rapide entre organismes, peuvent ainsi constituer des premiers niveaux de coopération. Une fois ces pratiques stabilisées, la démarche pourrait évoluer vers la visibilité ou le partage ciblé de certaines ressources, comme des surplus de denrées, des équipements ou des capacités d'entreposage.

La logique générale peut ainsi être résumée de la manière suivante : **information → communication → partage ciblé → expérimentation → évaluation → élargissement éventuel.**

Cette progression permet de tester les modalités de fonctionnement avant de les généraliser. Une expérimentation limitée peut notamment servir à vérifier l'utilité réelle d'un mécanisme, la charge qu'il représente pour les organismes, les règles d'accès nécessaires, les responsabilités à répartir et les difficultés éventuelles. L'évaluation devient alors une étape déterminante : une pratique peut être maintenue, ajustée, étendue ou abandonnée selon les résultats observés.

Cette approche permet également de préserver une certaine réversibilité. Les organismes ne sont pas tenus de s'engager d'emblée dans un système complexe dont les effets et les exigences seraient encore mal connus. Ceux qui demeurent hésitants peuvent observer les premières expériences et décider ultérieurement d'y participer. La progressivité constitue ainsi un moyen de construire l'engagement à partir de résultats concrets plutôt que de présumer une adhésion uniforme dès le départ.

Enfin, les formes les plus sensibles de mutualisation, notamment celles qui concernent les renseignements personnels, devraient intervenir seulement lorsqu'une nécessité claire est démontrée et que les conditions de gouvernance, de sécurité et de consentement sont établies. Une grande partie des besoins de coordination peut être abordée en amont par le partage d'informations opérationnelles ou agrégées.

Le principe directeur consiste donc à ne pas rechercher immédiatement le niveau maximal de mutualisation, mais le niveau de coopération qui apporte une valeur ajoutée réelle et qui demeure compatible avec les capacités et l'adhésion des organismes. L'élargissement du dispositif devrait résulter de l'expérience et de l'évaluation, et non constituer une finalité imposée dès le départ.

7.1.3. Mutualiser en fonction d'une valeur ajoutée démontrable

La mutualisation ne devrait pas être considérée comme un objectif en soi. Les résultats du chapitre 6 montrent que les organismes disposent déjà de pratiques, de ressources et de modes de fonctionnement différents qui répondent à une partie des besoins du territoire. Dans ce contexte, la mise en commun n'est pertinente que lorsqu'elle permet d'améliorer concrètement une situation existante. **Toutes les ressources n'ont donc pas vocation à être mutualisées, et toutes ne nécessitent pas le même degré de coordination.**

La question centrale devrait être la suivante : qu'est-ce que la mise en commun permet de faire mieux que les pratiques actuelles ? Selon les ressources concernées, la valeur ajoutée peut prendre différentes formes : réduire les pertes de denrées, faciliter l'accès à un équipement peu disponible, permettre l'utilisation d'une capacité d'entreposage inutilisée, accélérer la circulation de l'information, améliorer le référencement ou encore renforcer la capacité collective à documenter les besoins et à négocier certains soutiens. La mutualisation trouve ainsi sa justification dans l'amélioration observable de la capacité collective de réponse, et non dans le seul fait de disposer d'un dispositif commun.

Cette logique suppose également de comparer les bénéfices attendus aux coûts et aux contraintes engendrés. Une ressource mutualisée peut nécessiter du temps de coordination, des procédures supplémentaires, des dépenses d'entretien, une mise à jour régulière des informations ou des responsabilités nouvelles pour les organismes. Lorsqu'un mécanisme collectif devient plus lourd que le problème qu'il cherche à résoudre, sa pertinence doit être remise en question. Cette vigilance est particulièrement importante dans un contexte où les organismes font déjà face à des contraintes financières, matérielles et humaines.

Le même principe s'applique aux outils numériques et aux données. Une information ne devrait être partagée que si elle répond à une finalité clairement identifiée et si son utilisation apporte un bénéfice réel à la coordination. Une plateforme plus complète n'est pas nécessairement plus utile si les fonctions supplémentaires augmentent la charge de travail, les risques liés aux renseignements personnels ou les besoins de soutien technique sans améliorer suffisamment les services. **La recherche de valeur ajoutée conduit donc à privilégier la solution la plus simple permettant d'atteindre l'objectif recherché.**

Enfin, la valeur ajoutée devrait pouvoir être vérifiée au cours de la mise en œuvre. Les expérimentations proposées devraient être accompagnées d'indicateurs simples permettant d'apprécier, par exemple, leur utilisation réelle, les ressources économisées ou mieux mobilisées, les demandes auxquelles elles ont permis de répondre, le temps requis ou la satisfaction des organismes participants. Une pratique qui démontre son utilité pourra être consolidée ou élargie; une autre pourra être ajustée ou abandonnée.

La décision de mutualiser devrait donc être guidée par l'utilité démontrable de la mise en commun plutôt que par une recherche de mutualisation maximale. Ce principe permet de concentrer les efforts sur les domaines où l'action collective apporte un avantage réel, tout en évitant de complexifier inutilement le fonctionnement des organismes.

7.1.4. Adapter la contribution aux capacités des organismes

La participation à une démarche de mutualisation ne devrait pas reposer sur une contribution identique imposée à l'ensemble des organismes. Les résultats montrent en effet des écarts importants de capacité entre les organisations, tant en matière de volume d'activité que de ressources financières, humaines, matérielles et techniques. Ces différences doivent être prises en compte afin que la mutualisation demeure accessible aux organismes disposant de moyens plus limités et qu'elle ne devienne pas une source supplémentaire de pression sur leur fonctionnement.

Les contributions devraient donc être envisagées de manière proportionnée aux capacités réelles de chaque organisme. Elles peuvent prendre différentes formes : participation financière, mise à disposition d'un espace ou d'un équipement, partage de denrées, temps de personnel ou de bénévoles, expertise, contribution à la mise à jour d'informations ou participation aux instances de coordination. Cette diversité permet d'éviter de réduire la contribution à une seule dimension financière et reconnaît que les organismes peuvent apporter des ressources différentes au dispositif collectif.

La taille et le volume d'activité doivent également être considérés. Un organisme desservant un plus grand nombre de personnes peut disposer de ressources plus importantes, mais il peut aussi supporter une charge opérationnelle plus élevée. À l'inverse, une petite organisation peut avoir moins de moyens financiers ou de personnel, tout en possédant une expertise particulière, un équipement utile ou une proximité avec certains publics. L'équité ne consiste donc pas à demander la même contribution à tous, mais à définir des modalités compatibles avec les moyens, les responsabilités et les bénéfices attendus pour chacun.

Cette adaptation doit également s'appliquer aux exigences techniques et administratives. Les organismes n'utilisent pas tous les mêmes outils de gestion et ne disposent pas nécessairement du même niveau de capacité numérique. Une participation à un outil commun ne devrait donc pas supposer, dès le départ, le même niveau de saisie, de suivi ou de maîtrise technique pour tous. Des modalités simplifiées, de la formation ou un accompagnement pourraient être nécessaires pour éviter que les organismes les moins équipés soient marginalisés dans la démarche.

Enfin, la prise en compte des différences de capacité doit aussi guider la gouvernance. Une contribution plus importante en argent, en ressources ou en volume d'activité ne devrait pas automatiquement conférer un pouvoir de décision supérieur. À l'inverse, les règles collectives doivent éviter de faire reposer durablement l'essentiel du travail de coordination ou des coûts sur quelques organismes. La répartition des contributions devrait donc être discutée et révisée périodiquement afin de maintenir un équilibre entre les efforts fournis et les bénéfices retirés.

Le principe directeur est ainsi celui d'une équité des contributions plutôt que d'une égalité stricte. Adapter les attentes aux capacités financières, humaines, techniques et opérationnelles des organismes permet de favoriser une participation plus large, de limiter les risques de désengagement et d'éviter que la mutualisation accentue les écarts déjà présents au sein du réseau.

7.1.5. Assurer une gouvernance partagée et transparente

La mutualisation suppose la mise en place d'une gouvernance capable d'organiser la coopération sans concentrer excessivement le pouvoir entre les mains d'un seul acteur. Les analyses du chapitre 6 montrent que les organismes disposent déjà d'espaces de concertation et d'expériences de collaboration, mais que les modalités précises de coordination, de représentation et de prise de décision restent à définir. La gouvernance devrait donc être conçue comme un cadre collectif permettant d'organiser les ressources et les décisions communes tout en préservant l'autonomie des organismes.

La participation des organismes constitue un premier principe. Les partenaires concernés par une ressource, un outil ou une action mutualisée devraient pouvoir contribuer à la définition de ses objectifs, de ses règles d'utilisation et de ses modalités d'évaluation. Cette participation ne suppose toutefois pas que tous les organismes s'engagent au même degré dans l'ensemble des activités. Les résultats montrent au contraire des niveaux d'adhésion variables, ce qui justifie de prévoir des formes d'implication proportionnées et la possibilité pour certains organismes de rejoindre progressivement la démarche.

La transparence doit accompagner cette participation. Les organismes devraient savoir clairement quelles ressources sont mutualisées, quelles contributions sont attendues, comment les coûts sont répartis, quels critères déterminent l'accès et comment les décisions sont prises. Les informations relatives au fonctionnement du dispositif devraient être accessibles aux partenaires concernés, notamment lorsque des ressources limitées doivent être attribuées ou lorsqu'un arbitrage est nécessaire. Cette transparence contribue à rendre les décisions compréhensibles et à limiter le risque que certaines pratiques reposent principalement sur des arrangements informels.

Une distinction claire devrait également être maintenue entre coordination et décision. L'organisme ou l'instance chargé d'animer la démarche pourrait assurer la circulation de l'information, la convocation des rencontres, le suivi des actions ou l'administration de certains outils communs sans disposer pour autant d'un pouvoir général de décision sur les autres partenaires. Les décisions concernant les ressources effectivement mises en commun devraient relever des mécanismes collectifs définis par les participants. Cette séparation est importante pour éviter qu'une fonction technique ou administrative ne se transforme progressivement en position dominante au sein du réseau.

Le leadership associé à la démarche devrait, dans cette perspective, être facilitateur plutôt que centralisateur. Son rôle serait de créer les conditions du dialogue, de soutenir

la participation, de faire circuler l'information, de favoriser la recherche d'accords et de veiller au suivi des décisions collectives. Cette conception rejoint la lecture issue de la gouvernance collaborative, selon laquelle la coordination doit renforcer la capacité des partenaires à agir ensemble plutôt que se substituer à leur pouvoir de décision.

Enfin, les règles de décision devraient être explicites et connues à l'avance. Il conviendra notamment de préciser quelles décisions nécessitent l'accord de l'ensemble des partenaires concernés, lesquelles peuvent être déléguées à une instance de coordination et selon quelles modalités les désaccords sont traités. Ces règles devraient également éviter que la taille d'un organisme, son volume d'activité ou l'importance de sa contribution financière ne lui confèrent automatiquement une influence disproportionnée.

Une gouvernance partagée et transparente doit par conséquent permettre de coordonner sans centraliser et de décider collectivement sans effacer l'autonomie des organismes. La participation, l'accès à l'information, la séparation entre animation et décision et l'exercice d'un leadership facilitateur constituent les principaux garde-fous permettant de maintenir cet équilibre.

7.1.6. Protéger les renseignements personnels

La mutualisation des services et des ressources ne doit pas être assimilée à une mise en commun systématique des données individuelles sur les personnes aidées. Les résultats du chapitre 6 montrent au contraire que plusieurs fonctions de coordination peuvent être assurées à partir d'informations opérationnelles ou agrégées, sans qu'il soit nécessaire de transmettre des renseignements permettant d'identifier les bénéficiaires. La protection des renseignements personnels doit donc constituer un principe transversal de la démarche de mutualisation.

La première règle consiste à ne partager que les informations nécessaires à une finalité clairement définie. Pour connaître la pression sur les services, les volumes de demandes, les capacités disponibles ou les besoins récurrents, des données agrégées peuvent généralement suffire. De même, la circulation d'informations sur les stocks, les surplus de denrées, les équipements disponibles ou les capacités d'entreposage ne nécessite pas de renseignements personnels. La coordination devrait ainsi privilégier ces formes d'information chaque fois qu'elles permettent d'atteindre l'objectif recherché.

Cette distinction est particulièrement importante pour les listes d'attente. **Le partage du nombre de personnes en attente ou de certaines caractéristiques agrégées peut contribuer au suivi collectif de la demande.** En revanche, la transmission des noms, coordonnées, statuts ou autres renseignements individuels répond à une logique différente et exige une justification spécifique. Une liste d'attente commune ne devrait donc pas être considérée comme une conséquence automatique de la mise en place d'un outil partagé.

Les réponses des organismes confirment la nécessité de cette prudence. Parmi les cinq organismes ayant répondu à la question du partage sécurisé des données, quatre

considèrent que les modalités doivent encore être discutées et un seul se déclare déjà à l'aise avec cette possibilité dans un cadre sécurisé. Les préoccupations exprimées concernent notamment la confidentialité, l'utilisation de données non identifiantes et le consentement des personnes concernées.

Lorsqu'un partage de renseignements personnels apparaît réellement nécessaire, celui-ci devrait être encadré par des règles précises portant sur la finalité, le consentement lorsque requis, les personnes autorisées à consulter ou modifier les informations, les responsabilités de mise à jour, les mesures de sécurité et les modalités de conservation. La conformité aux exigences applicables en matière de protection des renseignements personnels, notamment à la Loi 25, devrait être intégrée dès la conception du dispositif et non ajoutée après le choix d'un outil numérique.

Ce principe conduit également à distinguer plateforme de coordination et base de données sur les bénéficiaires. Un outil commun peut être utile pour communiquer entre organismes, rendre visibles certaines ressources ou suivre des indicateurs territoriaux sans centraliser les dossiers individuels. Cette séparation permet de répondre à une partie importante des besoins de coordination tout en limitant les risques liés à la confidentialité et en respectant les réticences exprimées par les organismes.

La coordination des services doit ainsi reposer d'abord sur les données les moins sensibles permettant d'atteindre les objectifs poursuivis. Les données agrégées, non identifiantes et opérationnelles devraient être privilégiées, tandis que le partage de renseignements personnels devrait demeurer limité aux situations où sa nécessité est clairement établie et où les conditions de protection sont suffisamment définies.

7.1.7. Prévoir l'évaluation et l'ajustement dès le départ

La mise en œuvre progressive proposée dans ce chapitre suppose que les actions expérimentées puissent être évaluées dès leur démarrage. Il ne suffit pas de mettre en place un nouvel outil, un mécanisme de partage ou une procédure commune; encore faut-il vérifier qu'ils sont effectivement utilisés, qu'ils répondent aux besoins identifiés et qu'ils n'imposent pas une charge disproportionnée aux organismes. L'évaluation doit donc être intégrée au fonctionnement du dispositif plutôt qu'intervenir uniquement à la fin de sa mise en œuvre.

Chaque expérimentation devrait ainsi être accompagnée de quelques indicateurs simples et directement liés à son objectif. Pour un mécanisme de transfert de denrées, il pourrait s'agir du nombre de transferts réalisés, des volumes ou catégories de produits redistribués et des pertes évitées. Pour un outil de communication, l'évaluation pourrait porter sur sa fréquence d'utilisation, le délai de réponse ou la capacité à résoudre plus rapidement certaines demandes. Pour un équipement ou un espace partagé, les indicateurs pourraient concerner son taux d'utilisation, le nombre d'organismes utilisateurs ou les difficultés rencontrées dans l'accès et l'entretien.

L'évaluation devrait également prendre en compte la charge organisationnelle induite par la mutualisation. Une pratique peut produire certains bénéfices tout en exigeant trop de temps de saisie, de coordination ou de suivi pour être maintenue durablement. Il importe donc d'examiner non seulement les résultats obtenus, mais aussi les ressources mobilisées pour les atteindre. Cette attention est cohérente avec les constats du chapitre 6, qui montrent que les organismes interviennent déjà dans un contexte de ressources humaines, financières et matérielles contraintes.

Les résultats de cette évaluation devraient déboucher sur une capacité réelle d'ajustement. Une expérimentation concluante pourrait être maintenue ou étendue à d'autres organismes ou à d'autres ressources. Une pratique utile mais trop lourde pourrait être simplifiée. À l'inverse, un mécanisme peu utilisé, jugé trop coûteux ou n'apportant pas d'amélioration suffisante devrait pouvoir être abandonné. L'objectif n'est donc pas de préserver systématiquement les dispositifs créés, mais de conserver ceux qui démontrent une valeur ajoutée suffisante.

Ce principe permet aussi de limiter les risques liés à des investissements prématurés dans des outils ou des infrastructures trop ambitieux. Une évaluation régulière offre la possibilité d'avancer par étapes, de corriger les difficultés observées et de maintenir une certaine réversibilité dans les choix effectués. **Elle contribue ainsi à faire de la mutualisation un processus d'apprentissage collectif plutôt qu'un modèle fixé une fois pour toutes.**

Chaque action de mutualisation devrait donc être conçue avec des critères permettant de décider si elle doit être maintenue, ajustée, élargie ou abandonnée. L'évaluation devient de cette manière un outil de pilotage continu de la démarche et une condition de sa capacité à évoluer en fonction des résultats, des besoins et des ressources disponibles.

7.2. Recommandations stratégiques

Les constats dégagés au cours de l'étude permettent de formuler plusieurs recommandations visant à renforcer progressivement la capacité collective du réseau local d'aide alimentaire. Celles-ci portent autant sur l'harmonisation de certaines pratiques que sur la coordination des ressources, le référencement, l'adaptation de l'offre, le suivi territorial et le renforcement des capacités organisationnelles. Elles s'inscrivent dans les principes directeurs présentés précédemment et doivent être comprises comme des pistes d'action à discuter, à expérimenter et à ajuster avec les organismes concernés, plutôt que comme un modèle de mutualisation déjà arrêté.

ENCADRÉ 3

Ce que la mutualisation ne peut pas remplacer

Les recommandations qui suivent portent sur l'organisation, la coordination et la circulation des ressources. Elles n'ont pas pour objet de combler les déficits matériels et financiers documentés au chapitre 5, qui demeurent la contrainte principale du réseau :

- cinq organismes sur six déclarent manquer de denrées ;
- cinq sur six jugent leur financement insuffisant ;
- quatre sur six manquent d'espace de stockage et quatre d'équipements, notamment de réfrigération ;
- aucun organisme ne considère sa capacité actuelle comme suffisante ; les augmentations jugées nécessaires vont de moins de 25 % à environ 50 % ;
- les besoins budgétaires additionnels déclarés par cinq des six organismes totalisent au moins 41 000 $ par mois, soit près de 500 000 $ par année. Une borne inférieure, puisqu'un organisme situe son besoin à 20 000 $ ou plus et qu'un sixième n'a pas répondu.

Ces montants sont des estimations déclarées et ne constituent pas un budget consolidé. Ils donnent néanmoins un ordre de grandeur qu'aucune mesure de coordination ne peut produire. Les recommandations 1 à 7 supposent donc le maintien parallèle des démarches de financement, d'approvisionnement et d'investissement en infrastructures.

Recommandation 1.

Élaborer un formulaire commun minimal et harmoniser certaines données de base



Les résultats montrent que les organismes recueillent déjà des informations sur les personnes qu'ils accompagnent, mais que les pratiques et les outils de gestion demeurent hétérogènes. Cette diversité limite la possibilité de produire certains indicateurs comparables à l'échelle du territoire et de suivre collectivement l'évolution des besoins. La première recommandation consiste donc à harmoniser un nombre restreint de données jugées utiles par les organismes, sans chercher à remplacer leurs outils internes ni à constituer un dossier unique des personnes ayant recours à l'aide alimentaire.

L'objectif du formulaire commun serait d'abord de disposer d'un noyau minimal d'informations comparables permettant de mieux documenter les besoins, de suivre certaines tendances et, lorsque la personne le souhaite, de faciliter son orientation vers d'autres ressources. Le formulaire pourrait être utilisé par les organismes participants tout en laissant chacun libre de recueillir, dans son propre système, les informations supplémentaires nécessaires à son mandat et à son fonctionnement.

La définition du contenu devrait être réalisée collectivement. Il serait préférable de partir des usages recherchés plutôt que des informations actuellement disponibles. Autrement dit, chaque variable devrait répondre à une question précise : pourquoi cette information est-elle nécessaire et qu'est-ce qu'elle permettra de faire ? Cette approche permettrait d'éviter l'accumulation de renseignements qui ne seraient pas réellement utilisés et rejoint le principe de minimisation retenu au chapitre précédent.

À titre indicatif, le noyau commun pourrait porter sur un nombre limité de dimensions : secteur de résidence, composition ou taille du ménage, fréquence du recours au service, principaux besoins alimentaires, certaines préférences ou restrictions pertinentes pour la distribution et, lorsque cela est souhaité par la personne, besoin d'orientation vers d'autres services. La sélection définitive de ces variables devrait toutefois être effectuée avec les organismes en fonction de leur utilité opérationnelle, des capacités de collecte et des exigences de protection des renseignements personnels.

Une distinction devrait également être établie entre les données communes indispensables, les informations facultatives et celles qui demeurent exclusivement dans les systèmes internes de chaque organisme. Certaines informations peuvent être nécessaires à la gestion administrative propre d'un organisme sans présenter d'intérêt pour la coordination territoriale. Leur harmonisation ou leur partage ne serait donc pas justifié simplement parce qu'elles sont déjà collectées. Cette distinction permettrait de maintenir le formulaire commun à un niveau suffisamment léger pour ne pas accroître inutilement la charge de travail.

Les modalités de consentement et d'utilisation devraient être précisées dès la conception. Les personnes devraient pouvoir comprendre la finalité des renseignements demandés et la manière dont ils seront utilisés. Lorsqu'une information sert uniquement à produire des indicateurs territoriaux, son traitement sous une forme agrégée ou non identifiante devrait être privilégié. Lorsqu'un renseignement doit être utilisé pour un référencement ou transmis à un autre organisme, les modalités appropriées de consentement, d'accès et de confidentialité devraient être définies conformément au cadre applicable en matière de protection des renseignements personnels.

Le formulaire devrait par ailleurs demeurer compatible avec la diversité des outils actuellement utilisés. Il pourrait, dans un premier temps, prendre une forme suffisamment simple pour être intégré à une base de données interne, un tableur ou un autre système existant. L'harmonisation recherchée porte d'abord sur les variables et leur définition, et non nécessairement sur l'adoption immédiate d'un logiciel unique. Cette approche permettrait de commencer à produire des données comparables sans attendre la mise en place éventuelle d'une plateforme commune.

Un point de vigilance est donc essentiel : un formulaire commun ne signifie pas une base de données commune. Chaque organisme pourrait conserver les informations individuelles qu'il recueille dans son propre environnement tout en transmettant, lorsque cela est pertinent, certains indicateurs agrégés nécessaires au suivi collectif. La question d'un éventuel partage de données individuelles devrait être traitée séparément et seulement lorsqu'une finalité précise en démontre la nécessité.

La mise en œuvre de cette recommandation pourrait ainsi commencer par la constitution d'un petit groupe de travail chargé d'identifier les usages prioritaires, de sélectionner un nombre limité de variables, d'en définir précisément les catégories de réponse et de tester le formulaire auprès de quelques organismes. Une période d'expérimentation permettrait ensuite de vérifier le temps nécessaire à son utilisation, la qualité des informations obtenues et leur utilité avant une adoption plus large.

Cette recommandation vise donc davantage l'harmonisation que la centralisation. Elle permettrait d'établir un langage commun minimal sur les besoins et les services tout en laissant aux organismes la maîtrise de leurs systèmes internes et des renseignements qu'ils détiennent. Elle constituerait également une base utile pour le tableau de bord territorial proposé dans une recommandation ultérieure.

Recommandation 2.

Mettre en place progressivement un outil partagé de coordination des ressources



Les résultats de l'étude montrent un intérêt réel pour un outil commun, mais ne justifient pas la mise en place immédiate d'une plateforme fortement centralisée. Quatre organismes sur six se déclarent favorables à une plateforme commune, tandis qu'un organisme s'y oppose et qu'un autre demeure sans opinion. Les fonctionnalités les plus souvent jugées utiles concernent surtout la gestion des listes d'attente, la visibilité des stocks et la communication rapide entre organismes. L'intérêt exprimé porte donc d'abord sur des fonctions de coordination opérationnelle plutôt que sur la constitution d'un système intégré de gestion des bénéficiaires.

La recommandation consiste ainsi à mettre en place progressivement un outil partagé de coordination des ressources, dont la première fonction serait de faciliter la communication entre les organismes. L'objectif serait de disposer d'un moyen simple permettant de signaler rapidement un besoin, un surplus, une ressource disponible ou une possibilité de collaboration. Cette première étape pourrait s'appuyer sur un outil relativement léger, sans exiger immédiatement le développement d'une plateforme complexe.

Une fois cette fonction stabilisée, l'outil pourrait intégrer progressivement davantage d'informations opérationnelles. **Il pourrait notamment permettre de rendre visibles certaines denrées disponibles ou recherchées, les surplus susceptibles d'être transférés, les besoins ponctuels, les espaces d'entreposage disponibles, certains équipements ou encore des capacités logistiques pouvant être mobilisées.** Cette évolution permettrait de structurer des pratiques de partage qui existent déjà, mais qui demeurent principalement ponctuelles.

L'objectif ne serait pas nécessairement de centraliser physiquement les ressources. Un organisme pourrait conserver la maîtrise de ses denrées, de ses équipements ou de ses espaces tout en indiquant qu'une partie de cette capacité peut être mobilisée par un partenaire. L'outil aurait alors principalement une fonction de visibilité et de mise en relation, permettant de savoir quelles ressources sont disponibles, à quelles conditions et auprès de quel organisme. Cette distinction est importante pour préserver l'autonomie des partenaires et limiter les coûts associés à une centralisation matérielle.

Certaines fonctionnalités devraient en revanche faire l'objet d'une plus grande prudence. **C'est notamment le cas des listes nominatives, du repérage de personnes fréquentant plusieurs organismes, du partage de renseignements personnels ou d'un suivi individuel commun.** Même si certaines de ces fonctions ont été évoquées dans les réponses au questionnaire, les résultats montrent que le partage sécurisé des données demeure largement à discuter. Leur intégration ne devrait donc être envisagée que si une finalité clairement établie en démontre l'utilité et si les

conditions de consentement, de confidentialité, de sécurité et de gouvernance sont préalablement définies.

La mise en œuvre devrait commencer par l'élaboration d'un cahier des besoins avec les organismes concernés. Il permettrait d'identifier les problèmes que l'outil doit réellement résoudre, les informations nécessaires, la fréquence de mise à jour attendue, les personnes responsables et les contraintes techniques des utilisateurs. Cette étape est importante pour éviter de choisir d'abord une technologie puis d'adapter les pratiques à ses fonctionnalités. Le choix de l'outil devrait au contraire découler des besoins collectivement définis.

Un prototype pourrait ensuite être testé auprès d'un nombre limité d'organismes volontaires. L'expérimentation devrait porter d'abord sur quelques fonctions simples, comme la communication rapide et le signalement de certaines ressources disponibles. Une période de test permettrait d'évaluer la fréquence d'utilisation, la qualité des informations, le temps consacré à la mise à jour, les transferts ou collaborations effectivement générés et les difficultés rencontrées.

L'évaluation déterminerait la suite du déploiement. Si l'outil apporte une valeur ajoutée réelle et demeure compatible avec les capacités des organismes, ses fonctionnalités ou le nombre de participants pourraient être progressivement élargis. À l'inverse, une fonction peu utilisée, trop exigeante ou générant davantage de contraintes que de bénéfices pourrait être modifiée ou abandonnée. La séquence recommandée serait donc :

cahier des besoins → choix de l'outil → prototype → expérimentation → évaluation → élargissement éventuel.

Un cadre fonctionnel et technique préliminaire de l'outil partagé est présenté à l'annexe 5. Il précise le périmètre proposé de la plateforme, les fonctionnalités prioritaires, les catégories de données, les profils d'accès ainsi que les exigences minimales en matière de sécurité, d'interopérabilité et de gouvernance. Ce cadre devra être validé et ajusté avec les organismes participants lors de l'élaboration du cahier des besoins.

Cette recommandation vise ainsi à faire de l'outil numérique un support à la collaboration plutôt que le point de départ de la mutualisation. La priorité devrait être accordée aux fonctions qui répondent à des besoins opérationnels clairement identifiés et qui peuvent être mises en œuvre avec un niveau limité de risque et de complexité. Une plateforme plus intégrée pourrait éventuellement émerger de cette démarche, mais seulement si l'expérience démontre son utilité et si les organismes souhaitent collectivement approfondir le niveau de mutualisation.

Recommandation 3.

Structurer le référencement vers les services du territoire



Les résultats montrent qu'une partie importante des personnes ayant recours à l'aide alimentaire exprime des besoins qui dépassent la seule distribution de denrées. L'emploi, le logement, la santé, les finances, le soutien familial ou encore la reconnaissance des diplômes apparaissent parmi les domaines mentionnés. Parallèlement, quatre organismes sur six indiquent recevoir des demandes de soutien ou d'accompagnement complémentaire. Ces constats justifient de renforcer les liens entre les ressources alimentaires et les autres services du territoire, sans élargir pour autant le mandat des organismes de dépannage alimentaire à des domaines spécialisés.

L'objectif serait de faire des organismes d'aide alimentaire un point de repérage et d'orientation lorsque des besoins complémentaires sont exprimés, plutôt qu'un lieu de prise en charge de l'ensemble des difficultés rencontrées. Leur proximité avec les personnes aidées les place dans une position favorable pour identifier certains besoins, mais l'intervention spécialisée devrait continuer de relever des organismes compétents en matière d'emploi, de logement, de santé, de finances ou de soutien aux familles.

U**ne première action consisterait à actualiser le bottin des ressources de Saint-Léonard et le mettre à la disposition des banques alimentaires.** Celui-ci devrait être conçu comme un outil pratique plutôt que comme un inventaire exhaustif. Pour chaque service, il pourrait notamment indiquer le domaine d'intervention, les coordonnées, les principales conditions d'accès, le territoire desservi et les modalités de prise de contact. Une mise à jour régulière serait nécessaire afin d'éviter que les intervenants orientent les personnes vers des services qui ne sont plus disponibles ou dont les critères ont changé.

La démarche gagnerait également à identifier, lorsque cela est possible, des personnes ou ressources de référence au sein des organisations partenaires. L'existence d'un contact clairement identifié peut faciliter les orientations et réduire les démarches répétées pour les personnes concernées. Cette fonction ne suppose pas nécessairement la création d'un système formel complexe : dans certains cas, un réseau de contacts connus et régulièrement actualisés pourrait déjà améliorer la continuité entre les services.

Le référencement devrait demeurer volontaire et fondé sur le besoin exprimé par la personne. Les résultats montrent que 43,3 % des personnes interrogées souhaitent être orientés vers d'autres services et que 13,3 % répondent « peut-être », tandis qu'une proportion importante ne souhaite pas de référencement. L'orientation ne devrait donc pas devenir une étape automatique de l'accès à l'aide alimentaire. Elle pourrait plutôt être proposée lorsqu'un besoin est identifié, en laissant à la personne la possibilité d'accepter ou de refuser.

Des modalités simples devraient également être prévues pour assurer, lorsque cela est pertinent, un retour d'information compatible avec les exigences de confidentialité. Dans de nombreuses situations, il peut suffire de fournir les coordonnées d'une ressource sans transmettre de données personnelles. Lorsqu'une référence plus active nécessite de communiquer certains renseignements à un partenaire, la finalité du partage, les informations transmises et les modalités de consentement devraient être clairement définies. Le mécanisme de référencement devrait ainsi respecter le principe établi précédemment selon lequel la coordination des services ne suppose pas automatiquement la circulation de données individuelles.

Enfin, une formation brève des intervenants et bénévoles concernés faciliterait l'utilisation du dispositif. Elle pourrait porter sur la manière de repérer un besoin sans sortir de son rôle, présenter les ressources disponibles, proposer une orientation, obtenir le consentement lorsque nécessaire et reconnaître les situations devant être dirigées vers un intervenant qualifié. L'objectif ne serait pas de transformer les équipes des banques alimentaires en spécialistes de l'intervention sociale, mais de leur fournir des repères simples et communs.

La structuration du référencement permettrait ainsi de mieux articuler l'aide alimentaire avec les autres ressources du territoire sans déplacer les responsabilités entre organismes. Elle répond directement au constat selon lequel les difficultés alimentaires s'inscrivent souvent dans un ensemble plus large de contraintes liées au revenu, à l'emploi, au logement, à la santé ou à la situation familiale. Cette recommandation renforcerait donc la capacité collective du réseau principalement par une meilleure connaissance des ressources et une orientation plus fluide, plutôt que par l'élargissement du mandat propre à chaque organisme.

Recommandation 4.

Améliorer l'adaptation de l'offre aux préférences, aux restrictions et aux besoins des ménages



Les résultats montrent que l'adéquation de l'aide alimentaire ne dépend pas uniquement de la quantité de denrées distribuées. Les personnes interrogées accordent également une importance marquée à la nature, à la fraîcheur et à l'adaptation des aliments reçus. Les protéines et les fruits et légumes frais figurent parmi les produits les plus recherchés, tandis que certaines personnes expriment des préférences ou des restrictions particulières, notamment pour les produits halal, sans porc ou sans gluten. La composition des ménages, dont une part importante comprend des enfants, ajoute également une dimension à prendre en compte dans l'organisation de l'offre.

Une première priorité consiste à améliorer, dans la mesure des ressources disponibles, l'accès aux protéines et aux produits frais. Ces deux catégories arrivent en tête des besoins exprimés par les personnes aidées et les protéines figurent également parmi les produits jugés les plus prioritaires par les organismes. Les produits frais sont relativement présents dans les distributions, mais les attentes concernant leur quantité, leur qualité et leur régularité demeurent importantes. L'objectif ne serait donc pas seulement d'accroître les volumes, mais de favoriser une disponibilité plus régulière des aliments les plus recherchés.

L'adaptation de l'offre concerne également les préférences alimentaires et les restrictions déclarées. Près de la moitié des personnes interrogées mentionnent les produits halal et plus d'un répondant sur cinq les produits sans porc, tandis que certains déclarent rechercher des aliments végétariens, sans gluten ou adaptés à d'autres contraintes particulières. Les données recueillies montrent toutefois que la disponibilité de produits adaptés aux traditions alimentaires ou à certains régimes demeure plus variable que celle des produits frais. Cette situation invite à mieux documenter les besoins les plus fréquemment rencontrés afin d'orienter les approvisionnements lorsque cela est possible, sans chercher à garantir systématiquement toutes les catégories de produits à chaque distribution.

La composition des ménages devrait également être considérée. Les familles avec enfants représentent une part importante des personnes interrogées et certains personnes interrogées mentionnent des besoins liés aux produits destinés aux bébés ou aux enfants. L'adaptation pourrait ainsi porter, lorsque les ressources le permettent, sur la quantité et la composition des paniers en fonction de la taille du ménage et de la présence de jeunes enfants. Cette approche devrait toutefois demeurer suffisamment souple pour tenir compte des capacités de chaque organisme et de la disponibilité réelle des produits.

La possibilité de choisir certains aliments constitue un autre levier. Les pratiques actuelles sont très variables : certains organismes permettent systématiquement un choix, tandis que d'autres

le permettent rarement ou jamais. Lorsqu'elle est compatible avec les volumes disponibles et l'organisation des distributions, une plus grande marge de choix peut favoriser une meilleure correspondance entre les produits remis et les préférences ou restrictions des ménages. Elle peut également limiter la distribution d'aliments qui risquent de ne pas être consommés.

Plusieurs moyens pourraient soutenir cette adaptation sans exiger que chaque organisme augmente seul l'ensemble de ses approvisionnements. **Une meilleure circulation des surplus entre partenaires pourrait permettre de rediriger certains produits vers les organismes où ils correspondent davantage aux besoins.** Le partage d'informations sur les fournisseurs et les sources d'approvisionnement pourrait également élargir les possibilités d'accès à certaines catégories de denrées. **Lorsque les volumes et l'intérêt des organismes le justifient, des achats regroupés ou des négociations communes pourraient être expérimentés pour certains produits fortement demandés.** Il s'agirait toutefois d'une piste à tester plutôt que d'un mécanisme à généraliser d'emblée.

L'amélioration de l'offre passe également par le renforcement des **capacités de conservation**. Les besoins exprimés en espaces d'entreposage et en équipements de réfrigération limitent directement la possibilité de recevoir, conserver et redistribuer davantage de produits frais, de produits laitiers ou de protéines. Le partage ciblé d'équipements, l'amélioration des infrastructures existantes ou le développement de capacités communes pourraient donc contribuer à l'adaptation de l'offre, à condition que ces solutions répondent à un besoin clairement identifié et que leurs modalités d'utilisation soient définies.

Enfin, cette recommandation devrait s'appuyer sur une connaissance régulièrement actualisée des besoins. Les préférences et contraintes alimentaires ne sont pas nécessairement stables dans le temps et peuvent varier selon les ménages et l'évolution des profils rejoints. Les mécanismes de consultation déjà utilisés par plusieurs organismes, le formulaire commun proposé à la recommandation 1 et l'enquête de suivi prévue plus loin pourraient permettre d'actualiser périodiquement les priorités d'approvisionnement.

Améliorer l'adaptation de l'offre ne signifie donc pas chercher à offrir partout et en permanence tous les types de produits demandés. Il s'agit plutôt de mieux connaître les besoins les plus fréquents, de renforcer la disponibilité des catégories prioritaires, de faciliter la circulation des ressources et d'introduire davantage de souplesse lorsque les capacités le permettent. Cette approche permettrait de rapprocher progressivement l'offre des besoins réels des ménages tout en tenant compte des contraintes financières, matérielles et logistiques du réseau.

Recommandation 5.

Mettre en place un tableau de bord territorial partagé



Les résultats de l'étude montrent que les organismes disposent déjà de données sur les personnes aidées et sur leurs activités, mais que les pratiques de collecte, les outils utilisés et certains indicateurs demeurent hétérogènes. Cette situation limite la possibilité d'obtenir une lecture consolidée de l'évolution de la demande et des capacités du réseau. **La mise en place d'un tableau de bord territorial partagé permettrait de disposer progressivement d'un socle commun d'informations pour suivre les besoins, repérer les tensions et appuyer la prise de décision collective.**

Ce tableau de bord doit être clairement distingué de l'outil de coordination proposé à la recommandation 2. **Alors que celui-ci aurait principalement une fonction opérationnelle, par exemple pour signaler un surplus ou une ressource disponible, le tableau de bord serait avant tout un outil de connaissance, de suivi et de pilotage collectif.** Il n'aurait donc pas vocation à gérer les dossiers individuels des personnes aidées ni à centraliser leurs renseignements personnels.

Un nombre limité d'indicateurs communs pourrait être retenu. Ils pourraient notamment porter sur le nombre de personnes ou de ménages servis, la fréquence des distributions, les listes d'attente, les demandes non satisfaites, l'évolution de la demande, certaines catégories de denrées distribuées ou recherchées, la disponibilité de ressources particulières, les besoins récurrents, les transferts de ressources entre organismes ainsi que les référencements réalisés vers d'autres services. La sélection définitive devrait toutefois être effectuée avec les organismes afin de retenir uniquement les indicateurs qui sont à la fois utiles et réalistes à documenter.

Une attention particulière devrait être accordée à la définition commune des indicateurs. Les résultats de l'enquête ont montré, par exemple, que les organismes n'utilisent pas toujours les mêmes unités pour décrire leurs capacités, certaines réponses renvoyant à des personnes, des familles, des ménages, des paniers ou des bénéficiaires. Avant d'agréger les données à l'échelle territoriale, il serait donc nécessaire de préciser ce qui est mesuré, sur quelle période et selon quelle unité. Cette harmonisation est indispensable pour éviter de produire des totaux qui donneraient une impression de précision sans être réellement comparables.

Le tableau de bord devrait reposer principalement sur des données agrégées et non identifiantes. Pour suivre le nombre de personnes servies, l'évolution des listes d'attente, les catégories de besoins ou les transferts de denrées, il n'est généralement pas nécessaire de connaître l'identité des personnes concernées. Cette approche permettrait de concilier l'utilité du suivi collectif avec le principe de minimisation des données établi précédemment. Le tableau de bord pourrait ainsi être alimenté à partir du formulaire harmonisé proposé à la recommandation R1, sans nécessiter la constitution d'une base commune de dossiers individuels.

La fréquence de mise à jour devrait rester compatible avec les capacités des organismes. Un suivi mensuel ou trimestriel pourrait être envisagé selon la nature des indicateurs et la charge de travail nécessaire. Certaines données très opérationnelles, comme les listes d'attente ou les transferts entre organismes, peuvent gagner à être suivies plus fréquemment, tandis que des indicateurs plus généraux sur l'évolution des besoins pourraient être consolidés sur une base trimestrielle. Une phase pilote permettrait de déterminer le rythme réellement soutenable pour les équipes.

Le tableau de bord remplirait plusieurs fonctions. Sur le plan opérationnel, il permettrait d'identifier plus rapidement une hausse de la demande, une augmentation des demandes non satisfaites ou des tensions sur certaines catégories de produits. Sur le plan stratégique, il offrirait une vision territoriale permettant aux partenaires de mieux cibler leurs priorités. **Il pourrait également renforcer la capacité du réseau à documenter collectivement ses besoins auprès des bailleurs de fonds et des partenaires institutionnels, en s'appuyant sur des données harmonisées plutôt que sur des observations dispersées.**

Il constituerait enfin un outil important pour évaluer la mutualisation elle-même. Certains indicateurs pourraient permettre de suivre le nombre de transferts réalisés, l'utilisation de ressources partagées, les organismes participants ou encore l'évolution des demandes auxquelles le réseau parvient à répondre. Le tableau de bord ne servirait donc pas uniquement à décrire l'insécurité alimentaire ou l'activité des organismes, mais également à vérifier si les mécanismes collectifs mis en place apportent effectivement une valeur ajoutée.

La mise en œuvre devrait néanmoins rester progressive. **Il serait préférable de commencer avec un petit nombre d'indicateurs clairement définis, faciles à produire et directement utiles, puis d'en ajouter seulement lorsque leur pertinence est démontrée.** Cette approche limiterait la charge de collecte et éviterait de transformer le tableau de bord en exercice administratif lourd.

Ainsi, **le tableau de bord territorial partagé aurait pour fonction de rendre le réseau collectivement plus lisible à lui-même.** En produisant une information comparable sur la demande, les capacités, les tensions et certaines formes de collaboration, il pourrait soutenir à la fois le pilotage collectif, l'évaluation de la mutualisation et la représentation des besoins du territoire, sans nécessiter la centralisation des données individuelles.

Recommandation 6.

Renforcer les capacités numériques et organisationnelles des organismes



La mise en place d'outils communs suppose que les organismes disposent de capacités suffisantes pour les utiliser et les maintenir dans le temps. Or, les résultats montrent une certaine hétérogénéité dans les pratiques actuelles de gestion des données : quatre organismes utilisent une base de données interne, un organisme un tableur Excel et un autre un cahier papier. Les mécanismes de suivi et d'évaluation sont également inégalement développés. Ces différences ne constituent pas en elles-mêmes un obstacle à la mutualisation, mais elles doivent être prises en compte afin qu'un éventuel virage numérique ne crée pas de nouvelles inégalités entre les organismes.

Une première étape consisterait à réaliser un diagnostic des capacités numériques et organisationnelles existantes. Celui-ci devrait permettre d'identifier les outils utilisés, les types de données recueillies, les pratiques de sauvegarde et de protection, les compétences disponibles dans les équipes, les difficultés rencontrées ainsi que les besoins d'accompagnement. L'objectif ne serait pas d'évaluer les organismes selon un même standard technologique, mais de déterminer les conditions nécessaires pour qu'ils puissent participer à des mécanismes communs sans alourdir excessivement leur fonctionnement.

Des formations de base adaptées aux besoins identifiés pourraient ensuite être proposées. Elles pourraient porter sur l'utilisation des outils retenus, la saisie et la mise à jour des données, l'utilisation d'indicateurs communs ou certaines pratiques élémentaires de sécurité numérique. La formation devrait demeurer proportionnée aux responsabilités effectivement confiées aux équipes. Tous les intervenants ou bénévoles n'ont pas nécessairement besoin de maîtriser l'ensemble du système; il importe plutôt que les personnes chargées de certaines fonctions disposent des compétences nécessaires pour les exercer correctement.

L'accompagnement devrait également porter sur la gestion des données. L'harmonisation de certaines variables et la mise en place d'un tableau de bord partagé nécessiteront notamment des définitions communes, des procédures simples de saisie et une compréhension partagée des indicateurs. Le renforcement des capacités organisationnelles concerne donc autant les méthodes de travail que les outils numériques. Une donnée saisie dans un logiciel performant demeure peu utile si elle n'est pas définie de la même manière entre les organismes, si elle n'est pas régulièrement mise à jour ou si les responsabilités associées à sa gestion ne sont pas clairement attribuées.

La protection et la sécurité des renseignements devraient faire partie intégrante de cet accompagnement. Les organismes qui recueillent des données personnelles doivent pouvoir disposer de pratiques adaptées en matière d'accès, de conservation, de transmission et de protection des informations. Dans la perspective d'une éventuelle coordination numérique, un soutien pourrait

notamment être offert pour clarifier les responsabilités, renforcer les pratiques de sécurité et faciliter la conformité aux exigences applicables en matière de protection des renseignements personnels. Cette dimension est particulièrement importante compte tenu des réserves exprimées par plusieurs organismes à l'égard du partage des données.

Une attention particulière devrait être accordée aux organismes utilisant encore des outils relativement simples. Leur participation ne devrait pas être conditionnée à une transition immédiate vers un système complexe. Des solutions intermédiaires pourraient permettre de transmettre quelques indicateurs communs ou de participer à un mécanisme de coordination tout en conservant temporairement les outils internes existants. Lorsque l'évolution vers un nouvel outil est jugée utile, elle devrait être accompagnée afin de limiter les risques de perte de données, de double saisie ou d'abandon du dispositif faute de ressources techniques.

L'introduction d'un outil partagé devrait également s'accompagner d'un soutien technique clairement identifié, au moins durant la phase d'implantation et d'expérimentation. Les organismes devraient savoir vers qui se tourner en cas de difficulté, notamment pour la création des accès, la résolution de problèmes techniques, l'utilisation des fonctionnalités ou l'application des procédures communes. Cette fonction devrait être intégrée aux ressources nécessaires à la mutualisation plutôt que reposer uniquement sur la disponibilité informelle d'une personne au sein d'un organisme.

Il importe toutefois d'éviter que le renforcement des capacités numériques conduise à une recherche d'uniformisation technologique. Certains organismes peuvent disposer de systèmes internes adaptés à leurs besoins et ne pas avoir intérêt à les remplacer. **L'enjeu consiste plutôt à atteindre un niveau minimal d'interopérabilité et de capacité commune pour les fonctions effectivement mutualisées. Les outils partagés devraient, autant que possible, pouvoir coexister avec les systèmes internes et limiter les opérations de saisie répétitive.**

Le principe directeur de cette recommandation est donc de ne pas imposer un niveau de complexité supérieur à ce que les équipes peuvent réellement utiliser et maintenir. La sophistication technique d'un outil ne garantit ni son adoption ni sa pérennité. À l'inverse, des solutions simples, accompagnées de procédures claires, d'une formation adaptée et d'un soutien accessible peuvent fournir une base plus solide à la mutualisation. Le renforcement des capacités numériques et organisationnelles doit ainsi être envisagé comme une condition de participation équitable et durable, et non comme une exigence préalable qui exclurait les organismes les moins équipés.

Recommandation 7.

Mettre en place un dispositif périodique de suivi des besoins



Les résultats de l'étude fournissent un portrait détaillé des besoins des personnes ayant recours à l'aide alimentaire et des capacités des organismes à un moment donné. Ils ne doivent toutefois pas être considérés comme une photographie valable indéfiniment. Les profils des personnes aidées, les contraintes économiques, les préférences alimentaires, les capacités des organismes et les pratiques de collaboration peuvent évoluer. **Il serait donc pertinent de mettre en place un dispositif périodique de suivi des besoins, afin que les décisions futures reposent sur des informations régulièrement actualisées plutôt que sur les seules données recueillies en 2025-2026.**

Ce dispositif devrait combiner plusieurs sources d'information plutôt que reposer uniquement sur la répétition d'une enquête complète. **Une enquête courte auprès des personnes aidées pourrait permettre de suivre l'évolution des principaux besoins, de la satisfaction, de l'accessibilité des services, des préférences alimentaires et des difficultés rencontrées.** Un questionnaire périodique auprès des organismes pourrait, de son côté, documenter l'évolution de la demande, des capacités, des ressources disponibles, des contraintes opérationnelles et des pratiques de collaboration.

Ces données quantitatives pourraient être complétées, lorsque cela est utile, par des consultations ponctuelles, des groupes de discussion ou d'autres mécanismes de rétroaction. Les résultats du chapitre 6 montrent déjà que plusieurs organismes disposent de pratiques de consultation des personnes aidées, notamment par des sondages, des rencontres, des groupes de discussion ou la participation bénévole. Ces pratiques pourraient être mobilisées de manière plus structurée pour approfondir certains changements observés dans les indicateurs ou faire émerger de nouveaux besoins qui ne seraient pas suffisamment captés par un questionnaire standardisé.

Le tableau de bord territorial proposé à la recommandation 5 constituerait un autre élément du dispositif. Il permettrait un suivi plus régulier de certains indicateurs, comme le nombre de personnes ou de ménages servis, les listes d'attente, les demandes non satisfaites, l'évolution de la demande, les transferts de ressources ou certaines catégories de besoins. Les enquêtes périodiques et le tableau de bord rempliraient ainsi des fonctions complémentaires : le tableau de bord permettrait de suivre les tendances de manière continue ou rapprochée, tandis que les enquêtes offriraient périodiquement une compréhension plus approfondie de l'expérience des personnes et des organismes.

La fréquence du suivi devrait rester proportionnée aux capacités du réseau. **Une enquête plus complète tous les deux ou trois ans pourrait constituer un rythme raisonnable, à condition qu'elle soit complétée entre-temps par des indicateurs réguliers et des consultations plus légères.** Cette périodicité constitue toutefois une proposition à discuter avec les partenaires, notamment

en fonction des ressources disponibles, de la vitesse d'évolution des besoins et de la charge de collecte acceptable pour les organismes.

Plusieurs dimensions devraient faire l'objet d'une attention particulière dans le temps : l'évolution de la demande, la quantité et la qualité des aliments reçus, les préférences et restrictions alimentaires, l'accessibilité des services, la satisfaction, l'apparition de nouveaux besoins ainsi que l'évolution des capacités financières, matérielles, humaines et techniques des organismes. Le suivi devrait également permettre de vérifier si les écarts identifiés dans la présente étude se réduisent, persistent ou se déplacent.

Le dispositif devrait enfin servir à évaluer les effets des mécanismes de mutualisation eux-mêmes. Il pourrait permettre de déterminer si les outils communs sont réellement utilisés, si les transferts de ressources augmentent, si les délais de réponse diminuent, si certaines capacités sont mieux mobilisées ou si de nouvelles contraintes apparaissent. Cette dimension est essentielle pour éviter que les mécanismes mis en place soient maintenus uniquement parce qu'ils existent. Ils devraient pouvoir être ajustés en fonction des résultats observés.

Le suivi périodique doit ainsi être conçu comme un mécanisme permanent d'apprentissage et d'actualisation de l'action collective. Il permettrait de maintenir les recommandations du présent rapport en prise avec l'évolution réelle du territoire, de réviser les priorités lorsque nécessaire et de vérifier dans quelle mesure les actions engagées améliorent effectivement la capacité collective de réponse.

7.3. Plan d'action et séquence de mise en œuvre

La traduction des recommandations en actions opérationnelles suppose une mise en œuvre progressive, adaptée aux capacités des organismes et aux apprentissages réalisés en cours de démarche. Le plan d'action proposé s'organise autour de trois horizons complémentaires : un court terme consacré à la préparation et aux premières expérimentations, un moyen terme visant à consolider les mécanismes ayant démontré leur pertinence, puis un long terme orienté vers leur pérennisation et leur éventuel élargissement. Les échéances présentées demeurent indicatives : le passage d'une étape à l'autre devrait dépendre des résultats obtenus, de l'adhésion des partenaires et des ressources effectivement disponibles.

7.3.1. Actions à court terme : préparer et expérimenter

Le court terme, correspondant approximativement aux douze premiers mois, devrait servir à mettre en place les conditions minimales nécessaires à une mutualisation plus structurée, sans engager immédiatement les organismes dans un dispositif complexe. Les résultats du chapitre 6 montrent qu'il existe déjà des pratiques de collaboration et de partage, mais que la gouvernance, les modalités de participation, les outils communs et certaines règles de fonctionnement restent à préciser. Cette première phase devrait donc privilégier des actions relativement simples, compatibles avec les capacités actuelles des organismes et susceptibles de produire rapidement des résultats concrets.

La priorité serait d'abord de constituer un groupe de travail volontaire et de lui confier la définition d'un cadre provisoire de gouvernance. Ce groupe pourrait ensuite préciser les ressources susceptibles d'être partagées, harmoniser un nombre limité de données et d'indicateurs, améliorer la circulation de l'information et préparer les premières expérimentations. L'objectif n'est pas, à ce stade, de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations, mais de créer les bases nécessaires à leur développement progressif.

Les premières expérimentations devraient porter sur des mécanismes faciles à circonscrire et à évaluer, par exemple la circulation de surplus de denrées ou la visibilité de certaines ressources matérielles disponibles. Leur intérêt serait autant de produire un bénéfice opérationnel que de tester la capacité des organismes à appliquer des règles communes, à maintenir l'information à jour et à coordonner leurs interventions.

Le court terme viserait avant tout à organiser l'information, structurer progressivement la collaboration et obtenir quelques résultats concrets permettant de tester la valeur ajoutée de la mutualisation. Les actions plus intégrées prévues à moyen terme devraient dépendre des enseignements tirés de cette première phase, plutôt que découler automatiquement de l'écoulement des douze premiers mois.

TABLEAU 33

Actions proposées à court terme pour préparer et expérimenter la mutualisation

Action	Porteur pressenti	Partenaires concernés	Échéance indicative	Ressources nécessaires	Indicateur de réalisation
1. Constituer un groupe de travail volontaire sur la mutualisation	Coordination provisoire à désigner	Organismes d'aide alimentaire intéressés et acteurs de concertation concernés	0–3 mois	Temps de coordination et d'animation	Groupe constitué; organismes participants identifiés; mandat provisoire établi
2. Définir un cadre provisoire de gouvernance	Groupe de travail	Organismes participants	0–6 mois	Temps de concertation et soutien à la formalisation des règles	Rôles, modalités de participation, règles de décision et responsabilités provisoires définis
3. Cartographier précisément les ressources susceptibles d'être partagées	Groupe de travail / coordination	Organismes participants	0–6 mois	Outil simple de recensement; temps de collecte	Inventaire actualisé des denrées, espaces, équipements, véhicules, expertises et autres capacités disponibles
4. Définir un noyau minimal de données communes	Groupe de travail	Organismes participants	3–6 mois	Soutien méthodologique et expertise en protection des renseignements	Variables communes et finalités de collecte définies
5. Élaborer et tester un formulaire commun minimal	Groupe de travail	Organismes volontaires	3–9 mois	Conception du formulaire, accompagnement méthodologique, phase de test	Formulaire testé, rétroactions recueillies et version ajustée produite
6. Actualiser le bottin des ressources de Saint-Léonard et mettre à la disposition des banques alimentaires	Concertation Saint-Léonard	Organismes communautaires, CIUSSS et autres services concernés	3–9 mois	Recensement et validation des ressources; mécanisme de mise à jour	Répertoire accessible aux organismes et procédure de mise à jour définie
7. Mettre en place un canal simple de communication entre les organismes	Coordination provisoire	Organismes volontaires	3–6 mois	Outil simple et règles d'utilisation	Canal fonctionnel; nombre d'organismes utilisateurs et d'échanges suivis
8. Définir quelques indicateurs communs de suivi	Groupe de travail	Organismes participants	3–9 mois	Soutien méthodologique; harmonisation des définitions et unités	Petit ensemble d'indicateurs communs adopté avec fréquence de collecte définie
9. Réaliser un diagnostic des capacités numériques et offrir les premières formations	Coordination avec ressource spécialisée	Organismes intéressés	6–12 mois	Expertise numérique, formation et soutien technique	Diagnostic réalisé; besoins identifiés; personnes ou organismes formés
10. Sélectionner et lancer une ou deux expérimentations simples de mutualisation	Groupe de travail	Organismes volontaires concernés	6–12 mois	Coordination et ressources propres aux expérimentations	Expérimentations lancées; objectifs, responsabilités et indicateurs d'évaluation définis

Source : *Élaboration à partir des résultats de l'étude et des orientations proposées au chapitre 7.*

7.3.2. Actions à moyen terme : consolider les mécanismes de mutualisation

Le moyen terme, correspondant approximativement à une période de 12 à 36 mois, devrait être consacré à la consolidation des mécanismes dont la pertinence aura été établie au cours de la première phase. Il ne s'agirait donc pas de déployer automatiquement l'ensemble des outils envisagés, mais de développer davantage ceux qui auront démontré leur utilité, leur faisabilité et leur acceptabilité auprès des organismes. Cette phase permettrait de passer d'une logique principalement expérimentale à des mécanismes plus réguliers de coordination et de partage, tout en maintenant la possibilité de les ajuster.

Les priorités porteraient notamment sur la stabilisation d'un outil partagé de coordination, l'amélioration de la visibilité des stocks et des surplus, l'expérimentation du partage de certaines ressources matérielles, la mise en œuvre du tableau de bord territorial et le renforcement du référencement. Des formes plus structurées de coopération en matière d'approvisionnement pourraient également être testées lorsque les organismes y voient un intérêt. L'évaluation de la charge de travail, des effets sur la capacité de réponse et de l'équité du dispositif devrait accompagner chacune de ces actions afin que les règles puissent être révisées à partir de l'expérience.

La stabilisation de l'outil partagé de coordination constituerait l'un des principaux enjeux de cette phase. Son développement devrait partir des besoins identifiés et des résultats du prototype expérimenté à court terme. Les fonctions liées à la communication, aux surplus, aux besoins ponctuels ou aux ressources disponibles pourraient être consolidées si elles sont effectivement utilisées. En revanche, l'intégration de fonctions plus sensibles, notamment celles impliquant des renseignements personnels, ne devrait intervenir qu'en présence d'une finalité clairement établie et de règles adéquates de protection des données.

Le moyen terme permettrait également de passer de la simple connaissance des ressources à des expériences plus structurées de partage. Certains espaces, équipements ou capacités logistiques recensés au cours de la première année pourraient être mis à disposition selon des règles convenues. L'objectif serait de vérifier si ces pratiques améliorent réellement l'accès aux ressources sans créer une charge excessive pour les organismes qui les mettent à disposition.

La mise en œuvre du tableau de bord territorial permettrait parallèlement de disposer d'une lecture plus régulière de la demande, des capacités et des tensions observées dans le réseau. Il servirait autant au pilotage des actions collectives qu'à leur évaluation. Les informations produites pourraient également soutenir les démarches auprès des bailleurs de fonds en documentant plus précisément les besoins qui ne peuvent être résolus par la seule mutualisation.

Certaines formes de coopération en matière d'approvisionnement pourraient enfin être testées lorsque plusieurs organismes expriment un besoin commun. Des achats regroupés, des négociations avec certains fournisseurs ou le partage de sources d'approvisionnement pourraient notamment être expérimentés pour les catégories de produits fortement

recherchées. Leur maintien devrait toutefois dépendre des avantages réellement obtenus, des contraintes logistiques et de l'intérêt des organismes participants.

Le moyen terme devrait ainsi permettre de consolider ce qui fonctionne sans transformer l'expérimentation en obligation de pérennisation. L'évaluation de la charge de travail, des coûts, de l'utilisation réelle des dispositifs et de leurs effets sur la capacité de réponse devrait conduire à réviser les règles et, au besoin, à simplifier ou à abandonner certaines pratiques. La consolidation constitue donc elle-même une étape d'apprentissage avant d'envisager, au long terme, la pérennisation ou l'élargissement des mécanismes ayant démontré leur valeur ajoutée.

TABLEAU 34

Actions proposées à moyen terme pour consolider les mécanismes de mutualisation

Action	Porteur pressenti	Partenaires concernés	Échéance indicative	Ressources nécessaires	Indicateur de réalisation
1. Expérimenter puis stabiliser un outil partagé de coordination des ressources	Coordination / porteur technique à déterminer	Organismes volontaires	12–24 mois	Cahier des besoins, solution numérique, soutien technique, formation	Outil expérimenté; nombre d'organismes utilisateurs; fonctions réellement utilisées; décision de maintien ou d'ajustement
2. Développer la visibilité des stocks, surplus et besoins ponctuels	Coordination / organismes participants	Organismes d'aide alimentaire	12–24 mois	Procédures de mise à jour, outil partagé, temps de saisie limité	Nombre de ressources ou surplus signalés; fréquence des mises à jour; nombre de transferts réalisés
3. Tester le partage de certaines ressources matérielles	Groupe de travail / organismes mettant des ressources à disposition	Organismes volontaires	12–30 mois	Règles d'accès, calendrier de réservation, assurances ou entretien selon la ressource	Nombre d'utilisations partagées; organismes utilisateurs; difficultés et coûts documentés
4. Mettre en œuvre progressivement le tableau de bord territorial partagé	Coordination / responsable du suivi	Organismes participants	12–24 mois	Indicateurs harmonisés, outil de compilation, temps d'analyse	Première version du tableau de bord produite; taux de participation; régularité de la mise à jour
5. Consolider le mécanisme de référencement territorial	Porteur territorial à déterminer	Organismes communautaires, CIUSSS et autres services partenaires	12–24 mois	Répertoire actualisé, contacts de référence, procédures simples, formation	Répertoire régulièrement mis à jour; nombre de références réalisées lorsque pertinent; difficultés de référencement recensées
6. Expérimenter des achats, approvisionnements ou négociations regroupés pour certains produits prioritaires	Organismes intéressés / coordination	Fournisseurs, commerces, partenaires alimentaires et financiers	18–30 mois	Analyse des besoins, coordination des commandes, ententes avec fournisseurs	Expérimentation réalisée; organismes participants; économies, volumes ou gains d'accès documentés
7. Évaluer les effets des mécanismes de mutualisation sur la charge de travail et la capacité de réponse	Groupe de travail / ressource d'évaluation	Organismes participants	18–30 mois	Indicateurs, consultations, temps d'analyse	Bilan produit sur l'utilité, la charge administrative, les bénéfices et les difficultés observées
8. Réviser les règles de gouvernance, d'accès, de contribution et de responsabilité à partir de l'expérience	Instance de gouvernance	Organismes participants	24–36 mois	Temps de concertation, documentation des apprentissages	Règles révisées et validées collectivement; responsabilités et modalités d'accès actualisées

Source : *Élaboration à partir des résultats de l'étude et des orientations proposées au chapitre 7.*

7.3.3. Actions à long terme : pérenniser et élargir lorsque pertinent

Le long terme, correspondant approximativement à une période de 36 mois et plus, devrait être consacré à la pérennisation des mécanismes ayant démontré leur utilité au cours des phases précédentes. Il ne constitue pas nécessairement une progression vers une mutualisation plus centralisée ou plus extensive. Le niveau d'intégration à atteindre devrait plutôt dépendre des résultats des expérimentations, de l'adhésion des organismes, des ressources disponibles et de la capacité du réseau à maintenir durablement les dispositifs mis en place. Cette orientation demeure cohérente avec l'analyse du chapitre 6, qui privilégie une mutualisation progressive et proportionnée plutôt qu'un modèle unique défini à l'avance.

À cette étape, les fonctions ou pratiques qui auront produit une valeur ajoutée pourraient être élargies à d'autres ressources, à d'autres organismes ou à de nouveaux partenaires. La priorité devrait également porter sur la stabilisation du financement de la coordination, la formalisation des règles de gouvernance et l'institutionnalisation du suivi des besoins. Des formes plus importantes de mise en commun, notamment des infrastructures partagées, pourraient être envisagées lorsque leur pertinence aura été démontrée par l'expérience et qu'un modèle viable de financement, de gestion et d'entretien aura été défini.

La pérennisation du financement constitue un enjeu central de cette phase. Les mécanismes communs nécessitent des ressources récurrentes pour la coordination, la maintenance des outils, le soutien technique, la formation, l'entretien des équipements et l'évaluation. Un dispositif ayant produit des résultats positifs durant une période financée pourrait rapidement s'affaiblir si aucune ressource n'est prévue pour assurer sa continuité. Le financement à long terme devrait donc être recherché non seulement pour les investissements matériels, mais aussi pour les fonctions moins visibles qui permettent au dispositif de fonctionner quotidiennement.

L'expérience accumulée au cours des premières années devrait également permettre de formaliser davantage la gouvernance. Les règles provisoires élaborées à court terme et ajustées à moyen terme pourraient être consolidées en précisant les responsabilités, les modalités de participation, les règles de décision, la répartition des coûts et les mécanismes de résolution des différends. Cette formalisation devrait néanmoins conserver une capacité d'adaptation afin que la gouvernance puisse évoluer lorsque les besoins ou la composition du réseau changent.

Le développement éventuel d'infrastructures partagées plus importantes devrait faire l'objet d'une prudence particulière. Un espace d'entreposage commun, une capacité accrue de réfrigération, un véhicule collectif ou une infrastructure logistique pourraient répondre à certaines contraintes relevées dans l'étude. Cependant, ces investissements impliquent également des dépenses récurrentes, des responsabilités d'entretien et des règles d'accès plus complexes. Leur création devrait donc être précédée d'une étude de faisabilité démontrant que le besoin ne peut être satisfait plus simplement par une meilleure utilisation des capacités existantes.

TABLEAU 35

Actions proposées à long terme pour pérenniser et élargir les mécanismes de mutualisation

Action	Porteur pressenti	Partenaires concernés	Échéance indicative	Ressources nécessaires	Indicateur de réalisation
1. Pérenniser et élargir les mécanismes ayant démontré leur utilité	Instance de gouvernance	Organismes participants et nouveaux organismes intéressés	36 mois et plus	Coordination, accompagnement, ressources adaptées aux mécanismes retenus	Mécanismes maintenus ou élargis; évolution du nombre d'organismes participants et de l'utilisation
2. Stabiliser le financement de la coordination et des fonctions communes	Porteur administratif à déterminer / instance de gouvernance	Organismes, bailleurs de fonds, partenaires institutionnels	36 mois et plus	Financement récurrent ou pluriannuel, temps de préparation des demandes	Financement couvrant les principales fonctions récurrentes obtenu ou sécurisé
3. Formaliser le modèle de gouvernance à partir de l'expérience acquise	Instance de gouvernance	Organismes participants	36–48 mois	Temps de concertation, documentation des règles et responsabilités	Cadre de gouvernance formalisé et validé collectivement
4. Examiner l'opportunité de développer des infrastructures partagées plus importantes	Instance de gouvernance / porteur de projet à déterminer	Organismes concernés, bailleurs, partenaires publics et privés	36 mois et plus	Étude de faisabilité, financement d'immobilisations, coûts d'exploitation et d'entretien	Étude réalisée; décision collective prise sur la pertinence d'une infrastructure commune
5. Renforcer la capacité collective de négociation et de financement	Instance de gouvernance / coordination	Organismes participants, fournisseurs, bailleurs et partenaires institutionnels	36 mois et plus	Données du tableau de bord, préparation de dossiers communs, représentation collective	Démarches collectives réalisées; ententes, financements ou conditions d'approvisionnement obtenus
6. Institutionnaliser le suivi des besoins et l'évaluation de la mutualisation	Coordination / partenaire de recherche ou d'évaluation	Organismes, personnes aidées et partenaires territoriaux	Suivi continu et bilan approfondi tous les 2 ou 3 ans	Tableau de bord, enquêtes, consultations et capacité d'analyse	Bilans périodiques produits; recommandations révisées à partir des résultats
7. Réviser périodiquement les règles, les priorités et le plan d'action	Instance de gouvernance	Organismes participants	Tous les 2 ou 3 ans ou lorsque nécessaire	Données de suivi, rencontres de bilan	Plan d'action actualisé; modifications documentées et approuvées
8. Intégrer progressivement de nouveaux partenaires lorsque leur contribution apporte une valeur ajoutée	Instance de gouvernance	Organismes communautaires, acteurs institutionnels, commerces, fournisseurs et autres partenaires pertinents	36 mois et plus	Concertation, clarification des rôles, adaptation des ententes	Nouveaux partenaires intégrés avec rôle et contribution clairement définis

Source : *Élaboration à partir des résultats de l'étude et des orientations proposées au chapitre 7.*

À plus long terme, la mutualisation pourrait aussi renforcer le pouvoir collectif de négociation du réseau. La disponibilité de données harmonisées sur l'évolution de la demande, les ressources manquantes et les capacités des organismes pourrait soutenir des démarches communes auprès des bailleurs de fonds, des fournisseurs ou des partenaires institutionnels. Cette action collective ne supprimerait pas les besoins de financement propres aux organismes, mais pourrait améliorer la capacité du réseau à documenter ses priorités et à défendre certains besoins communs.

Le suivi et l'évaluation devraient enfin devenir des fonctions régulières plutôt que demeurer liés à une phase expérimentale. L'institutionnalisation du tableau de bord, combinée à des enquêtes et consultations périodiques, permettrait de vérifier si les besoins des personnes aidées, les capacités des organismes et les mécanismes de mutualisation évoluent dans le sens attendu. Le modèle pourrait ainsi être révisé périodiquement plutôt que considéré comme définitivement établi.

L'intégration de nouveaux partenaires devrait suivre la même logique. Elle serait pertinente lorsque leur participation permet d'accéder à une ressource, une expertise, un financement ou une capacité complémentaire. L'élargissement du réseau ne devrait donc pas être recherché pour lui-même, mais en fonction de la contribution concrète que de nouveaux acteurs peuvent apporter aux objectifs collectifs.

Le long terme ne correspond pas à une centralisation nécessaire du réseau, mais à la consolidation sélective des mécanismes ayant démontré leur utilité. Certains pourront être élargis, d'autres maintenus à petite échelle, transformés ou abandonnés. Le niveau d'intégration atteint devrait rester le résultat de l'apprentissage collectif, de l'évaluation et des choix des organismes plutôt que l'aboutissement prédéterminé du processus de mutualisation.

7.3.4. Estimation financière indicative de la mise en œuvre

La mise en œuvre du projet de mutualisation nécessitera des ressources consacrées non seulement aux outils numériques, mais aussi à la coordination, à la participation des organismes, à l'harmonisation des données, à la formation, au soutien technique, aux premières expérimentations et à l'évaluation. L'estimation proposée couvre une période initiale de trois ans, correspondant à la préparation, à l'expérimentation et à la consolidation progressive des mécanismes retenus. Elle devra être ajustée en fonction des choix effectués avec les partenaires, des contributions en nature disponibles et des offres obtenues auprès des fournisseurs.

Le principal poste budgétaire concerne la coordination. Le plan d'action prévoit la constitution et l'animation d'un groupe de travail, l'organisation des consultations, le suivi des expérimentations, l'accompagnement des organismes, la préparation des bilans et la recherche de financement. Ces responsabilités ne devraient pas être ajoutées aux tâches courantes d'une équipe déjà sollicitée sans qu'un temps de travail soit expressément

prévu. L'estimation retient donc une ressource de coordination équivalant à 0,6 poste à temps plein, soit environ 21 heures par semaine. Le calcul repose sur un salaire annuel de référence d'environ 71 600 $ à temps plein, auquel s'ajoute une provision de 18 % pour les charges de l'employeur et les avantages sociaux. Une indexation annuelle de 2 % est également prévue.

Les dépenses numériques reposent sur une démarche progressive. Elles comprennent l'élaboration du cahier des besoins, l'analyse des solutions, la conception d'un prototype, la configuration ou le développement de l'outil, les essais, la gestion des accès, les licences, l'hébergement, les sauvegardes, la maintenance et le soutien aux utilisateurs. L'estimation ne suppose pas le développement immédiat d'une plateforme entièrement sur mesure. Elle correspond plutôt à une solution légère ou à faible code destinée à une dizaine d'utilisateurs au cours de la phase pilote. À titre de repère, une licence Power Apps Premium est actuellement affichée à 27,10 $ par utilisateur et par mois, soit environ 3 900 $ par année pour douze utilisateurs, avant les taxes. Le budget prévu est plus élevé afin d'inclure l'administration de la solution, le soutien, les copies de sauvegarde et les ajustements techniques.

Une enveloppe distincte est consacrée à la protection des renseignements personnels et à la sécurité. Elle permettra notamment d'examiner les catégories de données utilisées, de préciser les droits d'accès, de formaliser les responsabilités, de vérifier les contrats avec les fournisseurs et de réaliser, lorsque requise, une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. Cette précaution demeure nécessaire même si la première version de la plateforme privilégie les informations opérationnelles et agrégées et exclut les dossiers individuels des personnes aidées.

L'estimation comprend également un fonds d'expérimentation destiné aux premières activités concrètes de mutualisation. Celui-ci pourrait financer, selon les priorités retenues, le transport ponctuel de denrées, des contenants adaptés, de petits équipements, certains frais d'assurance ou d'entretien, ainsi que les coûts directement liés à une ou deux expérimentations. Cette enveloppe ne constitue pas un budget général d'approvisionnement alimentaire et ne couvre pas l'acquisition d'infrastructures importantes.

L'investissement total est ainsi estimé à environ 452 600 $ sur trois ans, soit une moyenne annuelle d'environ 150 900 $. Le montant plus élevé prévu durant la deuxième année s'explique principalement par la configuration ou le développement de la plateforme, la mise en œuvre du tableau de bord et l'intensification des expérimentations. Cette répartition demeure cohérente avec la logique du plan d'action : préparer les conditions durant la première année, développer les mécanismes ayant démontré leur pertinence durant la deuxième, puis les stabiliser et les évaluer durant la troisième.

Le montant final pourrait varier selon la solution technologique choisie, le nombre d'organismes et d'utilisateurs, la possibilité de mobiliser des ressources internes et l'ampleur des expérimentations. **Une fourchette de 425 000 $ à 475 000 $ paraît raisonnable pour**

la phase initiale de trois ans. Une mise en œuvre minimale limitée à la gouvernance, à une coordination réduite, au formulaire commun, au répertoire et à un prototype rudimentaire pourrait être réalisée avec une enveloppe de 85 000 $ à 100 000 $ pour la première année, mais elle ne permettrait pas de réaliser l'ensemble des recommandations.

Après les trois premières années, le maintien des fonctions essentielles nécessiterait un financement récurrent estimé entre 90 000 $ et 110 000 $ par année. Cette enveloppe couvrirait principalement une coordination à mi-temps, les licences et la maintenance de l'outil, le soutien aux organismes, la mise à jour du tableau de bord, la formation, l'évaluation courante et certaines activités de mutualisation. Elle devrait être révisée à partir des coûts réellement observés durant la phase pilote.

Cette estimation exclut l'acquisition ou la location permanente d'un entrepôt, l'achat d'un véhicule, l'aménagement d'une chambre froide, les travaux immobiliers et l'achat régulier de denrées. Ces investissements ne peuvent être chiffrés de manière fiable à partir des données actuelles. Ils devraient faire l'objet d'une étude de faisabilité distincte précisant les besoins, l'utilisation prévue, les coûts d'acquisition, les frais d'exploitation, l'entretien, les assurances et les responsabilités de gestion.

TABLEAU 36

Estimation financière indicative de la mise en œuvre sur trois ans

Poste budgétaire	Année 1	Année 2	Année 3	Total
Coordination du projet, incluant les charges et avantages	50 700 $	51 700 $	52 700 $	155 100 $
Gouvernance, animation et soutien à la participation des organismes	8 000 $	6 000 $	6 000 $	20 000 $
Harmonisation des données, répertoire territorial et tableau de bord	10 000 $	12 000 $	7 500 $	29 500 $
Conception, configuration et développement progressif de la plateforme	15 000 $	30 000 $	10 000 $	55 000 $
Licences, hébergement, maintenance et soutien technique	5 000 $	8 000 $	10 000 $	23 000 $
Protection des renseignements personnels, sécurité et encadrement juridique	6 000 $	5 000 $	2 500 $	13 500 $
Formation et renforcement des capacités numériques et organisationnelles	8 000 $	6 000 $	4 000 $	18 000 $
Fonds consacré aux expérimentations de mutualisation	12 000 $	20 000 $	15 000 $	47 000 $
Suivi, documentation et évaluation	5 000 $	8 000 $	12 000 $	25 000 $
Communications, rencontres et déplacements	5 000 $	4 000 $	4 000 $	13 000 $
Sous-total des coûts directs	**124 700 $**	**150 700 $**	**123 700 $**	**399 100 $**
Frais administratifs du porteur, estimés à 8 %	10 000 $	12 100 $	9 900 $	32 000 $
Provision pour imprévus, estimée à 5 %	6 700 $	8 100 $	6 700 $	21 500 $
Total estimatif	**141 400 $**	**170 900 $**	**140 300 $**	**452 600 $**

***Note :** les montants sont arrondis à la centaine de dollars la plus proche. Les taxes non récupérables devront être ajustées selon le statut fiscal du porteur. Les contributions en temps, en locaux, en équipements ou en expertise fournies par les partenaires ne sont pas comptabilisées dans cette estimation.*

7.4. Conditions de succès

La réussite de la démarche proposée ne dépend pas uniquement de la pertinence des recommandations ou des outils retenus. Elle repose également sur plusieurs conditions transversales déjà mises en évidence au chapitre 6. Il ne s'agit pas ici de reprendre l'ensemble de l'analyse, mais d'en dégager les exigences les plus directement liées à la mise en œuvre du plan d'action. Ces conditions concernent le portage de la démarche, les ressources qui lui sont consacrées, les modalités de participation, la simplicité des outils, la transparence des règles et la capacité à évaluer puis ajuster les mécanismes mis en place.

TABLEAU 37

Principales conditions de succès de la démarche de mutualisation

Condition	Pourquoi elle est nécessaire	Conséquence possible si elle est absente
Un portage clairement identifié	La démarche nécessite une fonction d'animation, de coordination, de suivi et de circulation de l'information. Cette fonction doit toutefois demeurer distincte du pouvoir de décision collectif.	Responsabilités imprécises, manque de suivi ou, à l'inverse, concentration excessive du pouvoir entre les mains d'un seul acteur.
Des ressources dédiées	La coordination, la formation, la maintenance des outils, l'évaluation et certaines activités de mutualisation exigent du temps et un financement minimal.	Ajout de tâches aux équipes déjà sollicitées, essoufflement de la démarche et difficulté à maintenir les mécanismes après le financement initial.
Une participation volontaire et progressive	Les organismes présentent des capacités et des niveaux d'adhésion différents. Des degrés d'engagement variables permettent de commencer avec les partenaires prêts à agir tout en laissant aux autres la possibilité de rejoindre ultérieurement la démarche.	Désengagement, résistance ou exclusion de certains organismes si le rythme ou le niveau de participation est imposé uniformément.
Des outils simples et adaptés aux capacités des organismes	Les pratiques numériques et les outils de gestion sont hétérogènes. Les solutions retenues doivent être faciles à utiliser, accompagnées de formation et compatibles autant que possible avec les systèmes existants.	Faible utilisation, erreurs de saisie, informations non actualisées ou abandon d'un outil jugé trop complexe.
Des règles transparentes et connues	Les conditions d'accès aux ressources, les contributions, les coûts, les responsabilités et les modalités de décision doivent être comprises par les partenaires.	Sentiment d'iniquité, conflits, utilisation déséquilibrée des ressources ou perte de confiance entre les organismes.
Une évaluation régulière et une capacité d'ajustement	Les mécanismes expérimentés doivent pouvoir être maintenus, modifiés, élargis ou abandonnés selon leur utilité réelle, leur coût et leur charge de fonctionnement.	Maintien de dispositifs peu utiles ou trop lourds, investissements inefficaces et difficulté à adapter la mutualisation à l'évolution des besoins.

Source : *Élaboration à partir des résultats de l'étude et de l'analyse des conditions de réussite présentée au chapitre 6.*

Ces six conditions sont étroitement liées. Un outil simple ne pourra, par exemple, produire les effets attendus sans responsable clairement identifié pour en assurer le suivi; inversement, une coordination bien définie risque de s'essouffler si elle ne dispose pas de temps ou de financement. De même, la participation des organismes dépendra en partie de leur perception de la transparence des règles, de la charge associée à la démarche et des bénéfices qu'ils peuvent en retirer.

La réussite ne doit donc pas être appréciée uniquement à partir du nombre de ressources mutualisées ou du nombre d'organismes participants. Elle dépend également de la capacité du dispositif à demeurer utile, soutenable, équitable et accepté par les partenaires dans le temps. Ces conditions constituent ainsi des critères de vigilance pour la mise en œuvre du plan d'action et fournissent un cadre à partir duquel les principaux risques peuvent maintenant être examinés.

7.5. Risques à surveiller et mesures d'atténuation

La mise en œuvre d'une démarche de mutualisation comporte plusieurs risques qui doivent être anticipés dès la conception du dispositif. Les analyses du chapitre 6 montrent en particulier que la mutualisation peut améliorer l'utilisation de certaines ressources, mais qu'elle peut aussi créer de nouvelles dépendances, accroître la charge des organismes ou renforcer certaines asymétries si elle est mal encadrée. L'identification de ces risques ne remet donc pas en cause la pertinence de la démarche; elle vise plutôt à préciser les conditions permettant d'en limiter les effets indésirables.

Plusieurs de ces risques sont interdépendants. Une centralisation excessive peut, par exemple, renforcer la réticence de certains organismes, tandis qu'un outil trop complexe peut accroître à la fois la charge administrative et la dépendance technique. De même, un financement insuffisant peut conduire à reporter sur les équipes des tâches de coordination qui auraient nécessité des ressources dédiées.

Le suivi de ces risques devrait donc être intégré à l'évaluation de la démarche. Il ne s'agirait pas seulement de mesurer le nombre de ressources partagées ou d'organismes participants, mais également de vérifier si la mutualisation demeure soutenable, équitable, utile et respectueuse de l'autonomie des partenaires. Des signaux comme la baisse de participation, l'augmentation du temps consacré aux procédures, des difficultés récurrentes d'accès aux ressources ou des problèmes de mise à jour des données devraient pouvoir déclencher une révision du dispositif.

La gestion des risques constitue une composante normale du modèle proposé. La mutualisation ne devrait être approfondie que lorsque ses bénéfices demeurent supérieurs aux contraintes qu'elle génère et que les mécanismes nécessaires pour corriger les déséquilibres sont effectivement disponibles. Cette vigilance permet de préserver le caractère progressif, réversible et adaptable de la démarche.

TABLEAU 38

Principaux risques associés à la mutualisation et mesures d'atténuation proposées

Risque	Effet possible	Mesure d'atténuation
Centralisation excessive de la coordination ou des décisions	Réduction de l'autonomie des organismes et concentration du pouvoir entre les mains d'un acteur ou d'un groupe restreint	Mettre en place une gouvernance partagée; distinguer clairement les fonctions de coordination, d'administration et de décision; prévoir des règles de représentation transparentes
Charge administrative trop élevée	Alourdissement du travail des équipes, faible participation ou désengagement progressif	Limiter les procédures, les indicateurs et les données demandées au strict nécessaire; automatiser lorsque cela est pertinent; évaluer régulièrement le temps requis
Participation inégale entre organismes	Influence plus importante des organismes disposant de davantage de personnel, de ressources ou de capacités techniques	Prévoir différents niveaux d'engagement; adapter les contributions aux capacités; garantir des modalités de participation permettant aux plus petits organismes de faire valoir leurs besoins
Dépendance à un outil numérique ou à son administrateur	Vulnérabilité en cas de panne, de hausse des coûts, de retrait du fournisseur ou de perte de soutien technique	Privilégier des solutions simples; prévoir l'export et la récupération des données; documenter les procédures; maintenir une solution de repli et éviter qu'un seul acteur détienne tout le savoir technique
Partage excessif ou inadéquat de renseignements personnels	Atteinte à la confidentialité, risques juridiques et perte de confiance des personnes aidées ou des organismes	Appliquer les principes de minimisation; privilégier les données agrégées; définir les droits d'accès; obtenir les consentements requis; assurer la sécurité et la conformité à la Loi 25
Financement limité à la phase de démarrage	Difficulté à maintenir la coordination, les outils ou les ressources communes une fois le financement initial terminé	Identifier les coûts récurrents dès la conception; prévoir un financement de fonctionnement; diversifier les sources de financement et rechercher des engagements pluriannuels lorsque possible
Insuffisance ou forte demande pour les ressources communes	Concurrence entre organismes, conflits d'accès ou perception d'iniquité	Définir collectivement les critères de priorité, les modalités de réservation et les règles de répartition; prévoir des mécanismes d'ajustement lorsque la demande dépasse la capacité
Mutualisation utilisée comme substitut au renforcement des ressources	Maintien ou aggravation du sous-financement, des pénuries de denrées ou du manque d'équipements	Maintenir parallèlement les démarches de financement, d'approvisionnement et de développement des capacités; distinguer clairement les gains de coordination des besoins supplémentaires en ressources
Outil ou mécanisme peu utilisé	Investissement financier et organisationnel sans amélioration réelle de la capacité collective	Procéder par prototype et expérimentation; définir des indicateurs d'utilisation; recueillir la rétroaction des équipes; modifier ou abandonner les fonctions qui ne démontrent pas de valeur ajoutée
Résistance, retrait ou faible adhésion de certains partenaires	Fragmentation du réseau et limitation de la portée des mécanismes collectifs	Maintenir une participation volontaire; permettre différents degrés d'engagement; démontrer progressivement l'utilité des actions et laisser la possibilité de rejoindre ultérieurement la démarche
Règles devenues inadéquates avec le temps	Difficultés de fonctionnement, conflits ou perte de légitimité du dispositif	Prévoir des mécanismes réguliers de suivi et de révision des règles; documenter les difficultés et ajuster les modalités à partir de l'expérience
Élargissement trop rapide de la mutualisation	Complexification du dispositif avant que les mécanismes de base soient stabilisés	Conditionner tout élargissement aux résultats des expérimentations et de l'évaluation; privilégier une progression par étapes

Source : *Élaboration à partir des résultats de l'étude, des risques identifiés au chapitre 6 et des orientations proposées au chapitre 7.*

Conclusion

Cette étude avait pour objectif de documenter les besoins des personnes ayant recours à l'aide alimentaire et les capacités du réseau communautaire de Saint-Léonard afin d'examiner les conditions favorables à une démarche de mutualisation des ressources. En croisant les réponses de 120 personnes rencontrées dans les services d'aide alimentaire, celles de six des sept organismes de distribution identifiés sur le territoire, les contributions des partenaires et les données documentaires, elle a permis de mettre en relation des réalités jusque-là principalement appréhendées séparément. Cette démarche ne vise pas à mesurer la prévalence de l'insécurité alimentaire dans l'ensemble de la population léonardoise ni à généraliser statistiquement les résultats, mais à fournir une lecture structurée des besoins, des capacités et des possibilités d'action collective.

Plusieurs enseignements se dégagent. Le recours à l'aide alimentaire est fréquent et parfois prolongé pour une partie importante des personnes interrogées, alors que des difficultés alimentaires persistent malgré le soutien reçu. Les besoins concernent non seulement la quantité des aliments, mais aussi leur qualité, la disponibilité des protéines et des produits frais, l'adaptation à certaines préférences ou restrictions ainsi que, pour une partie des personnes, l'accès à des ressources en emploi, en logement, en santé ou dans d'autres domaines. Du côté des organismes, l'ensemble des personnes interrogées observe une augmentation de la demande et plusieurs signalent des listes d'attente, des demandes non satisfaites ainsi que des besoins d'accroissement de leur capacité. Ces constats convergent vers l'existence d'une pression importante sur le réseau.

L'étude montre également que cette pression ne peut être réduite à un problème d'organisation. Le financement, les denrées, les espaces d'entreposage, les équipements et, dans certains organismes, les ressources humaines demeurent insuffisants. Une meilleure coordination peut améliorer l'utilisation des capacités existantes, mais elle ne peut produire les ressources qui manquent à l'échelle du réseau. Cette distinction constitue un résultat important de l'étude : **la mutualisation peut renforcer la réponse collective, mais elle ne saurait remplacer le financement, l'approvisionnement et les infrastructures nécessaires au fonctionnement des organismes.**

Ce que révèle la situation de Saint-Léonard

La situation observée à Saint-Léonard rappelle d'abord que l'insécurité alimentaire est étroitement liée aux conditions économiques et sociales des ménages. L'insuffisance des revenus, les difficultés d'emploi et le poids des dépenses essentielles, particulièrement du logement, occupent une place centrale dans les difficultés exprimées. Le dépannage alimentaire apporte une réponse indispensable à court terme, mais il n'agit pas directement sur ces déterminants. L'étude confirme ainsi la nécessité de distinguer la réponse à l'urgence alimentaire des interventions plus larges sur le revenu, le logement, l'emploi et les autres conditions qui influencent la capacité des ménages à se nourrir de manière autonome.

Saint-Léonard ne se caractérise cependant pas uniquement par des besoins croissants. Le territoire dispose également d'un **écosystème alimentaire diversifié.** Aux organismes de dépannage s'ajoutent des repas préparés, de la livraison, des bons d'achat, des paniers solidaires, des cuisines collectives, un réfrigérateur communautaire, des initiatives de récupération alimentaire et d'agriculture urbaine. Des partenariats, des espaces de concertation et des expériences de partage existent déjà. Cette diversité constitue une force : les ressources ne sont pas absentes, mais elles restent en partie dispersées et leurs complémentarités sont encore faiblement organisées.

La situation locale révèle donc un double enjeu. Il faut, d'une part, **renforcer les moyens disponibles** pour répondre à une demande qui excède déjà certaines capacités et, d'autre part, **mieux articuler les ressources existantes** afin que leur complémentarité puisse davantage bénéficier à l'ensemble du réseau. Ces deux dimensions sont complémentaires et ne devraient pas être opposées.

La mutualisation comme levier de transformation

À la lumière des résultats, la mutualisation apparaît comme un **levier possible de transformation de la manière dont les organismes coordonnent certaines de leurs ressources**, plutôt que comme une solution globale à l'insécurité alimentaire. Elle peut notamment améliorer la circulation de l'information, faciliter les transferts de denrées, rendre visibles certaines capacités disponibles, structurer le référencement, favoriser le partage de certaines infrastructures ou expertises et renforcer la capacité collective à documenter les besoins et à négocier auprès de partenaires externes.

Les trois cadres théoriques mobilisés permettent de préciser cette contribution. La théorie de la dépendance aux ressources montre que la coopération peut aider les organismes à mieux gérer certaines dépendances et à diversifier leur accès aux ressources. La gouvernance collaborative rappelle que cette coopération dépend de la confiance, de l'engagement, de la participation et d'un leadership facilitateur. Les travaux sur la gouvernance des ressources communes montrent enfin que la durabilité de la mise en commun repose sur des règles claires concernant l'accès, les contributions, les responsabilités, le suivi et la résolution des différends. La mutualisation apparaît ainsi moins comme un outil technique que comme **une manière d'organiser des interdépendances déjà présentes entre des organismes qui demeurent autonomes.**

Cette lecture conduit également à écarter l'idée d'une centralisation immédiate. Les résultats ne soutiennent ni la création d'un système unique auquel tous les organismes devraient adhérer de la même façon, ni le partage généralisé des renseignements personnels. Ils appuient plutôt une démarche progressive : commencer par la circulation de l'information et la communication, expérimenter le partage ciblé de certaines ressources, en évaluer les effets, puis approfondir la mutualisation uniquement lorsque sa valeur ajoutée est démontrée.

Conditions de réussite

La réussite d'une telle démarche dépendra moins de la sophistication des outils que de la qualité de leur mise en œuvre. Plusieurs conditions ressortent de l'analyse : un portage clairement identifié sans concentration du pouvoir de décision, des ressources dédiées à la coordination, une participation volontaire adaptée aux capacités des organismes, des outils simples accompagnés de formation, des règles transparentes et une évaluation permettant d'ajuster les mécanismes mis en place. La protection des renseignements personnels doit également demeurer une exigence transversale, en privilégiant les données agrégées ou opérationnelles lorsque celles-ci suffisent aux objectifs de coordination.

La pérennité suppose surtout que les mécanismes retenus puissent continuer à fonctionner après leur phase initiale de financement. Les coûts récurrents, le temps de coordination, l'entretien des équipements, la mise à jour des informations et les responsabilités de chacun doivent être anticipés. Une mutualisation qui dépendrait entièrement d'un financement ponctuel, d'une personne ou d'un organisme unique risquerait de reproduire les dépendances qu'elle cherche précisément à réduire.

Perspectives de l'étude

Les recommandations et le plan d'action proposés constituent donc une base de travail plutôt qu'un modèle définitivement arrêté. Leur mise en œuvre devra commencer par une discussion avec les organismes concernés afin de préciser les priorités, les responsabilités et les niveaux d'engagement souhaités. Les premières expérimentations devraient être limitées, évaluables et réversibles. Leur élargissement devrait dépendre des résultats obtenus plutôt que d'un échéancier automatique.

Le suivi des besoins constitue également une perspective importante. Les données recueillies en 2026 et analysées dans le cadre de cette étude fournissent un point de référence, mais les besoins des ménages, les capacités des organismes et le contexte économique continueront d'évoluer. La mise en place d'indicateurs communs, d'un tableau de bord territorial et d'enquêtes périodiques permettrait de suivre ces transformations, de réviser les priorités et d'évaluer dans le temps les effets des mécanismes de mutualisation.

Plus largement, cette étude montre que le renforcement de la sécurité alimentaire à Saint-Léonard ne repose pas sur une intervention unique. **Il nécessite à la fois de soutenir les organismes qui répondent aux besoins immédiats, de mieux coordonner les ressources présentes sur le territoire et de maintenir l'attention sur les déterminants économiques et sociaux à l'origine des difficultés alimentaires.** Dans cette perspective, la mutualisation peut contribuer à renforcer la capacité collective d'action du milieu, à condition de rester un moyen au service des besoins des personnes et non une finalité en elle-même.



Recommandation 1.
Élaborer un formulaire commun minimal et harmoniser certaines données de base

Recommandation 2.
Mettre en place progressivement un outil partagé de coordination des ressources



Recommandation 3.
Structurer le référencement vers les services du territoire



Recommandation 4.
Améliorer l'adaptation de l'offre aux préférences, aux restrictions et aux besoins des ménages

Recommandation 5.
Mettre en place un tableau de bord territorial partagé



Recommandation 6.
Renforcer les capacités numériques et organisationnelles des organismes

Recommandation 7.
Mettre en place un dispositif périodique de suivi des besoins

Références bibliographiques

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

BAQ. (2025). *Bilan-Faim Québec 2025*. Banque alimentaire du Québec. https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2025/10/Bilan-faim_2025.pdf

Boucher, G. (2024). *L'insécurité alimentaire gagne du terrain au sein de la classe moyenne québécoise*. Observatoire québécois des inégalités. https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2024/12/Linsecurite-alimentaire-est-en-hausse-chez-la-classe-moyenne.pdf

Centraide du Grand Montréal. (2025). *Appel de projets en mutualisation*. https://www.centraide-mtl.org/appel-de-projets-en-mutualisation/

CMM. (2024). Part de la population en situation d'insécurité alimentaire [Communauté métropolitaine de Montréal]. *Indicateurs vitaux du grand Montréal*. https://indicateurs-vitaux.cmm.qc.ca/developpement-social/part-de-la-population-en-situation-d-insecurite-alimentaire/

CSL. (2024). *Portrait de quartier de Saint-Léonard 2023 : Un quartier en mouvement*. Concertation Saint-Léonard. https://concertationstleonard.com/wp-content/uploads/2024/12/20241128_CSL-PortraitQuartier2023_vf_web.pdf

FAO. (1983). *World Food Security : A Reappraisal of the Concepts and Approaches* [Director Generals Repor]. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

FAO. (2001). *The state of food insecurity in the world 2001*. https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/y1500e

FAO. (2024). *L'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue : Mesurer l'insécurité alimentaire d'après l'expérience vécue*. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/62aa2cd0-b7d8-4314-bc2d-6f81594d854a/content

Fournier, F. (2022). *La faim justifie des moyens. S'engager à réduire durablement et à prévenir l'insécurité alimentaire des ménages au Québec*. Observatoire québécois des inégalités. https://observatoiredesinegalites.com/wp-content/uploads/2023/09/La-faim-justifie-des-moyens_compressed.pdf

HLPE. (2020). *Sécurité alimentaire et nutrition : Énoncé d'une vision globale à l'horizon 2030* (p. 111) [Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale]. https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/734d021f-9d37-476b-a0a7-a8cc6c2c91a6/content

Li, T., Fafard St-Germain, A.-A., & Tarasuk, V. (2023). *Household Food Insecurity in Canada 2022* (p. 67). Research to identify policy options to reduce food insecurity (PROOF). https://proof.utoronto.ca/wp-content/uploads/2023/11/Household-Food-Insecurity-in-Canada-2022-PROOF.pdf

Martin, M. S., Maddocks, E., Chen, Y., Gilman, S. E., & Colman, I. (2016). Food insecurity and mental illness : Disproportionate impacts in the context of perceived stress and social isolation. *Public Health*, 132, 86-91. https://doi.org/10.1016/j.puhe.2015.11.014

Men, F., Elgar, F. J., & Tarasuk, V. (2021). Food insecurity is associated with mental health problems among Canadian youth. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 75(8), 741-748. https://doi.org/10.1136/jech-2020-216149

Men, F., Gundersen, C., Urquia, M. L., & Tarasuk, V. (2019). Prescription medication nonadherence associated with food insecurity : A population-based cross-sectional study. *CMAJ Open*, 7(3), E590-E597. https://doi.org/10.9778/cmajo.20190075

Nanhou, V., & Gravel, M.-A. (2026). *Portrait de l'insécurité alimentaire au Québec : Évolution et facteurs associés* (p. 77). Institut de la statistique du Québec. https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/insecurite-alimentaire-quebec-evolution-facteurs.pdf

Nations Unies. (1974). *Report of the World Food Conference* (5–16 November E/CONF.65/20). Nations Unies. https://digitallibrary.un.org/record/701143?ln=fr&v=pdf#files

Onyango, E., Mori, K., Fernandez, S., Seyyedin, B., Chinedu-Asogwa, N., & Kapfunde, D. (2025). Cultural relevance of food security initiatives and the associated impacts on the cultural identity of immigrants in Canada : A scoping review of food insecurity literature. *Wellbeing, Space and Society*, 8, 100269. https://doi.org/10.1016/j.wss.2025.100269

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Paquin, V., Muckle, G., Bolanis, D., Courtemanche, Y., Castellanos-Ryan, N., Boivin, M., Tremblay, R., Côté, S., & Geoffroy, M.-C. (2021). Longitudinal Trajectories of Food Insecurity in Childhood and Their Associations With Mental Health and Functioning in Adolescence. *JAMA Network Open*, 4(12), e2140085. https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.40085

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. Harper & Row. http://archive.org/details/externalcontrolo0000pfef

Potvin, L., Mercille, G., Adam, C., Blanchet, R., Carabali, M., Riva, M., Sylvestre, M.-P., & Dey, R. (2024). Demander de l'aide alimentaire, et après ? Le parcours des personnes qui demandent de l'aide alimentaire pour une première fois. *CReSP (Centre de recherche en santé publique)*, (2), 8.

Sen, A. (1981). *Poverty and famines : An essay on entitlement and deprivation*. Oxford : Clarendon Press ; New York : Oxford University Press. http://archive.org/details/povertyfamineses0000sena

Tarasuk, V., Cheng, J., Gundersen, C., de Oliveira, C., & Kurdyak, P. (2018). The Relation between Food Insecurity and Mental Health Care Service Utilization in Ontario. *Canadian Journal of Psychiatry. Revue Canadienne De Psychiatrie*, 63(8), 557-569. https://doi.org/10.1177/0706743717752879

Tarasuk, V., Mitchell, A., McLaren, L., & McIntyre, L. (2013). Chronic physical and mental health conditions among adults may increase vulnerability to household food insecurity. *The Journal of Nutrition*, 143(11), 1785-1793. https://doi.org/10.3945/jn.113.178483

Annexe 1

Carte des différents secteurs en fonction des codes postaux



Annexe 2

Carte des lieux de distributions alimentaires à Saint-Léonard



N°	BANQUE ALIMENTAIRE	LIEU DE DISTRIBUTION	JOUR ET HEURE
1	Alerte Providence	5348 Jean-Talon Est Parc Coubertin	Mardi 10h–13h Mercredi 14h–17h
2	AHCQAD	Parc Luigi-Pirandello	Jeudi 14h–17h
3	BADR*	8604 Boul Langelier	Lundi 15h–17h
4	Centre TAHWID	5950 rue Jean-Talon Est	Mardi 10h–13h
5	Fondation Le Cœur du Père	8955 Pascal-Gagnon	Lundi 17h30–19h30
6	Mouvement fraternité multi-ethnique	Pavillon Parc Hébert	Jeudi 12h30–13h30
7	Société Saint-Vincent-de-Paul	Pavillon Wilfrid-Bastien	Jeudi 12h–15h

* L'adresse du BADR indiquée correspond à celle utilisée au moment de l'enquête. L'organisme est désormais situé au 6432, rue Jean-Talon Est.

Annexe 3

Questionnaires des bénéficiaires de l’aide alimentaire à Saint-Léonard





Enquête sur les profils et besoins des bénéficiaires de l’aide alimentaire à Saint-Léonard

Ce questionnaire a pour objectif de mieux comprendre le profil et les besoins des personnes ayant recours à l’aide alimentaire dans l’arrondissement de Saint-Léonard. Les informations recueillies permettront d’améliorer les services offerts et de renforcer la coordination entre les organismes communautaires du quartier.

Vos réponses sont confidentielles et seront utilisées uniquement dans le cadre de ce projet communautaire. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les réalités vécues et adapter les services aux besoins réels. Merci de répondre de manière la plus objective possible.

Le temps estimé pour le remplir est de 10 à 15 minutes. Votre participation est précieuse et sera grandement appréciée.

Protection de la Loi 25

La Loi 25 vise à renforcer la protection de vos renseignements personnels. Elle encadre la façon dont les organismes recueillent, utilisent, conservent et partagent vos données.

- Vos informations ne seront utilisées que pour vous offrir un meilleur service, et uniquement partagées avec des partenaires de **confiance liés au projet**.

- Vous pouvez demander l’**accès, la correction ou la suppression** de vos données à tout moment.

- Aucune donnée ne sera utilisée à des fins commerciales ou publicitaires.

Pour toute question ou pour exercer vos droits, contactez : direction@concertationstleonard.com



Enquête sur les profils et besoins des bénéficiaires de l’aide alimentaire à Saint-Léonard

Profil socioéconomique

1. Prénom *(facultatif)*

2. Nom *(Facultatif)*

3. Nom du ménage *(facultatif)*

* 4. Habitez-vous dans l’arrondissement de Saint-Léonard ?

- ◯ Oui
- ◯ Non



Enquête sur les profils et besoins des bénéficiaires de l’aide alimentaire à Saint-Léonard

* 5. Quel est le début de votre code postal ? *Pour une personne en situation d'itinérance, on peut y indiquer le code postal de l'organisme.*

- ◯ H1P
- ◯ H1R
- ◯ H1S
- ◯ H1T
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 6. À quel groupe d'âge appartenez-vous ?

- ◯ 18 ans et moins
- ◯ 18 à 24 ans
- ◯ 25 à 34 ans
- ◯ 35 à 44 ans
- ◯ 45 à 54 ans
- ◯ 55 à 64 ans
- ◯ 65 ans et plus
- ◯ Je préfère ne pas répondre

* 7. Année de naissance

* 8. Quel est votre genre ?

- ◯ Femme
- ◯ Homme
- ◯ Non-binaire
- ◯ Je préfère ne pas répondre
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 9. Quel est votre état civil ?

- ◯ Célibataire
- ◯ En couple (union libre/conjoint.e de fait)
- ◯ Marié.e
- ◯ Séparé.e
- ◯ Divorcé.e
- ◯ Veuf / veuve
- ◯ Non déclaré
- ◯ Je préfère ne pas répondre
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 10. Quel est votre niveau de compréhension des langues officielles ?

	Faible	Moyen	Bon
Français	◯	◯	◯
Anglais	◯	◯	◯

* 11. À quel(s) groupe(s) groupes distinctifs appartenez-vous ?
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- ☐ Femme
- ☐ Minorité visible
- ☐ Étudiant postsecondaire (cégep et université)
- ☐ Nouvel arrivant ou réfugié
- ☐ Première nation, Inuit ou Métis
- ☐ Diète(s) particulière(s) (ex.: maladie cœliaque, diabète, immunothérapie, halal, etc.)*
- ☐ Personne avec handicap(s) ou enjeux de santé mentale*
- ☐ Aucun des éléments ci-dessus

12. *Si vous avez répondu "Diète(s) particulière(s)" ou "Personne avec handicap(s) ou enjeux de santé mentale", spécifier s.v.p.

Si vous n'avez pas sélectionné l'un de ces deux choix passer à la prochaine question.

* 13. Quel(s) est/sont vos groupes d’appartenance ?
(Cochez toutes les réponses pertinentes)

- [ ] Non déclaré
- [ ] Afrodescendant.e / Noir.e
- [ ] Arabe / Nord-Africain.e
- [ ] Latino-Américain.e
- [ ] Sud-Asiatique (ex. : Indien.ne, Pakistanais.e, Sri-Lankais.e)
- [ ] Est-Asiatique / Sud-Est Asiatique (ex. : Chinois.e, Cambodgien.ne, Philippin.e, Vietnamien.ne)
- [ ] Japonais.e
- [ ] Blanc.he
- [ ] Autochtone (Premières Nations, Inuit, Métis)
- [ ] Personne d’origine mixte
- [ ] Je préfère ne pas répondre
- [ ] Autre (veuillez préciser)

- [ ] Aucun des éléments ci-dessus

* 14. Quel est votre statut migratoire ?

- ◯ Je suis citoyen.ne canadien.ne
- ◯ Je suis résident.e permanent.e
- ◯ Je suis travailleur.euse temporaire
- ◯ Je suis étudiant.e étranger.ère
- ◯ Je suis demandeur.euse d’asile
- ◯ Je suis personne sans statut
- ◯ Autre (veuillez préciser)

- ◯ Aucun des éléments ci-dessus

* 15. Depuis combien d’années vivez-vous au Canada ?

- ◯ Je suis né.e au Canada
- ◯ Moins d'un an
- ◯ 1 à 2 ans
- ◯ 3 à 5 ans
- ◯ 6 à 10 ans
- ◯ Plus de 10 ans
- ◯ Je ne vis pas actuellement au Canada
- ◯ Je ne préfère pas répondre

* 16. Dans quelle catégorie votre ménage figure ?

- ◯ Adulte vivant seul
- ◯ Couple sans enfant
- ◯ Famille biparentale
- ◯ Famille monoparentale
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 17. Parmi ces personnes, pouvez-vous préciser le nombre de personne selon les groupes d'âge suivants de votre ménage
(Incluez-vous et toute personne vivante habituellement sous le même toit, même si elle est temporairement absente.)

Petits enfants (0 à 5 ans)	
Enfants d'âge scolaire (6 à 11 ans)	
Adolescent.e.s (12 à 17 ans)	
Adultes (18 à 64 ans)	
Aîné.e.s (65 ans et plus)	

* 18. Quelle(s) est/sont votre/vos source(s) principale(s) de revenus actuellement ?
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- ☐ Emploi à temps plein
- ☐ Emploi à temps partiel
- ☐ Bourse / prêts étudiant.e
- ☐ CNESST
- ☐ Rente de retraite / revenu de pension de vieillesse
- ☐ Aide sociale (ex. : prestations d'assistance sociale, soutien du revenu)
- ☐ Assurance-emploi
- ☐ Revenu lié à une invalidité (privé ou public)
- ☐ Allocation familiale
- ☐ Pension alimentaire
- ☐ Aucune source stable de revenus
- ☐ Inconnu
- ☐ Autre (veuillez préciser)

* 19. Êtes-vous actuellement en recherche d’emploi ?

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Je préfère ne pas répondre
- ◯ Ne s’applique pas

* 20. Quel est le revenu annuel total avant impôt approximatif de votre ménage ?

- ◯ Moins de 10 000 $
- ◯ 10 000 $ à 19 999 $
- ◯ 20 000 $ à 29 999 $
- ◯ 30 000 $ à 39 999 $
- ◯ 40 000 $ à 59 999 $
- ◯ 60 000 $ à 79 999 $
- ◯ 80 000 $ à 99 999 $
- ◯ 100 000 $ et plus
- ◯ Je ne sais pas
- ◯ Je préfère ne pas répondre

Usage des services alimentaires

* 21. Avez-vous reçu de l’aide alimentaire dans les 12 derniers mois ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

* 22. Si oui, à quelle fréquence recevez de de l’aide alimentaire ?

- ◯ Une fois par année
- ◯ Quelques fois par année
- ◯ Mensuellement
- ◯ Toutes les semaines
- ◯ Ne s’applique pas

* 23. Depuis combien de temps bénéficiez-vous de l’aide alimentaire ?

- ◯ Moins de 6 mois
- ◯ Entre 6 mois et 1 an
- ◯ Entre 1 an et 2 ans
- ◯ Entre 2 ans et 5 ans
- ◯ Depuis plus de 5 ans

* 24. De quels organismes recevez-vous de l’aide alimentaire ?
(Cochez toutes les réponses qui s’appliquent)

- [ ] Association Alerte Providence
- [ ] Association Haitiano-Canado-Québécoise d’Aide aux Démunis
- [ ] Bureau Associatif pour la Diversité et la Réinsertion
- [ ] Centre des aîné.e.s de Saint-Léonard
- [ ] Centre Tawhid
- [ ] Mouvement Fraternité Multi-Ethnique
- [ ] Société Saint-Vincent de Paul
- [ ] Autre (veuillez préciser)

Besoins alimentaires, habitudes et satisfaction

* 25. Quels sont vos préférences alimentaires ?

- [ ] Produits frais (fruits/légumes)
- [ ] Protéines (viande, poisson, œufs)
- [ ] Produits pour bébés
- [ ] Halal
- [ ] Casher
- [ ] Sans porc
- [ ] Végétarien
- [ ] Végétalien/Végan
- [ ] Sans gluten
- [ ] Autre (veuillez préciser)

* 26. Avez-vous des restrictions ou régimes alimentaires particuliers, ou une condition particulière ? *(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)*

- [ ] Allergie aux arachides
- [ ] Allergie aux autres noix
- [ ] Allergie aux fruits de mer, crustacés et mollusques
- [ ] Allergie au poisson
- [ ] Allergie au porc
- [ ] Allergie à la volaille
- [ ] Allergie aux œufs
- [ ] Allergie au lait
- [ ] Allergie au MSG (monosodium glutamate)
- [ ] Allergie au soya
- [ ] Allergie au sésame
- [ ] Allergie au blé et triticale
- [ ] Allergie aux fruits
- [ ] Allergie à la moutarde
- [ ] Allergie aux sulfites
- [ ] Allergie au chocolat
- [ ] Diabète
- [ ] Sensible ou intolérant au gluten
- [ ] Autre (veuillez préciser)

- [ ] Je n'ai pas de restrictions ou régimes alimentaires

* 27. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait.e de l'aide alimentaire que vous recevez ?

- ◯ Pas du tout satisfait.e
- ◯ Peu satisfait.e
- ◯ Moyennement satisfait.e
- ◯ Satisfait.e
- ◯ Tout à fait satisfait.e

* 28. Si l’aide alimentaire ne répond pas entièrement à vos besoins, que faudrait-il améliorer ?

(Cochez toutes les réponses qui s’appliquent)

- [ ] La quantité des aliments reçus
- [ ] La fréquence de l’aide alimentaire
- [ ] La qualité des produits (fraîcheur, conservation, date de péremption, etc.)
- [ ] La variété ou diversité des produits
- [ ] L’accès à des produits frais (fruits, légumes, produits non transformés)
- [ ] L’accès à des produits de base (riz, pâtes, conserves, farine, etc.)
- [ ] La présence de produits culturels adaptés
- [ ] La correspondance avec les habitudes alimentaires du ménage
- [ ] La prise en compte des restrictions ou régimes alimentaires
- [ ] L’accessibilité ou le transport pour récupérer l’aide
- [ ] Autre (veuillez préciser)

Sécurité alimentaire et habitudes alimentaires

* 29. Quelle est la raison principale du recours à la banque alimentaire par le ménage ?

- ◯ Rémunération insuffisante ou heures de travail insuffisantes
- ◯ Rémunération liée au travail en retard
- ◯ Sans emploi/perte d’emploi récente
- ◯ Différentes aides sociales insuffisantes
- ◯ Coût du logement (loyer, hypothèque)
- ◯ Coût des services publics (électricité, chauffage, gaz, etc.)
- ◯ Coût des aliments
- ◯ Relocalisation (immigration ou déménagement)
- ◯ Dépenses imprévues (excluant maladie ou frais médicaux)
- ◯ Maladie ou frais médicaux
- ◯ Dette
- ◯ Catastrophe naturelle (incendie, inondation)
- ◯ Séparation / crise familiale
- ◯ Je ne préfère pas répondre
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 30. Au cours des 12 derniers mois, vous est-il arrivé de manquer de nourriture parce que vous n’aviez pas les moyens d’en acheter ?

- ◯ Jamais
- ◯ Rarement (1 ou 2 fois)
- ◯ Parfois (quelques fois par année)
- ◯ Souvent (plusieurs fois par mois)
- ◯ Très souvent (chaque semaine ou presque)

* 31. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous réduit la taille de vos repas ou sauté des repas parce que vous n’aviez pas assez d’argent pour acheter de la nourriture ?

- ◯ Jamais
- ◯ Rarement (1 ou 2 fois)
- ◯ Parfois (quelques fois par année)
- ◯ Souvent (plusieurs fois par mois)
- ◯ Très souvent (chaque semaine ou presque)

* 32. Combien de jours par semaine consommez-vous des fruits et légumes frais ?

- ◯ 0 jour
- ◯ 1 à 2 jours
- ◯ 3 à 4 jours
- ◯ 5 jours et plus

Accès aux services et mobilité

* 33. Quel est votre principal moyen de transport pour accéder aux services d’aide alimentaire ?

- ◯ Véhicule personnel
- ◯ Transport en commun
- ◯ Vélo
- ◯ Marche
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 34. Rencontrez-vous des difficultés pour vous rendre aux points de distribution alimentaire ?

- ◯ Non
- ◯ Si oui, veuillez préciser

Connaissance et confiance dans les services

* 35. Comment avez-vous connu les services d’aide alimentaire ?

- ◯ Bouche-à-oreille
- ◯ Organisme communautaire
- ◯ Réseau de santé
- ◯ Réseaux sociaux / Internet
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 36. Vous sentez-vous à l’aise et respecté.e dans les services d’aide alimentaire que vous recevez ?

- ◯ Oui, tout à fait
- ◯ Plutôt oui
- ◯ Moyennement
- ◯ Plutôt non
- ◯ Pas du tout

37. Si vous avez vécu une situation d’inconfort ou de manque de respect, pouvez-vous la décrire brièvement ? *(Facultatif — vos réponses resteront confidentielles)*

Obstacles à l’autonomie alimentaire

* 38. Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui vous empêchent de subvenir à vos besoins alimentaires de façon autonome ?
(Cochez toutes les réponses qui s’appliquent)

- ☐ Revenus insuffisants
- ☐ Difficultés d’emploi
- ☐ Problèmes de santé
- ☐ Isolement social
- ☐ Charge familiale élevée
- ☐ Logement trop cher
- ☐ Autre (veuillez préciser)

* 39. Avez-vous accès à un espace fonctionnel pour cuisiner à votre domicile ?

- ◯ Oui, j’ai un espace adéquat et bien équipé
- ◯ Partiellement (espace ou équipement limité ou insuffisant)*
- ◯ Non, je n’ai pas accès à un espace pour cuisiner*

40. *Si vous avez répondu "Non" ou "Partiellement", pouvez-vous préciser ce qui limite votre capacité à cuisiner ? *(Exemples : manque d’équipement, de réfrigérateur, d’espace, d’électricité, etc.)*

Logement et stabilité résidentielle

* 41. Avez-vous un logement stable actuellement ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

* 42. Si vous avez répondu oui, quel est le type d’habitation du ménage ? Sinon, passé à la prochaine question.

- ◯ Propriété du ménage
- ◯ Logement locatif privé
- ◯ Maison de chambres
- ◯ Logement locative social public (Coopérative/HLM)
- ◯ Appartenant à une bande
- ◯ Refuge d’urgence
- ◯ Foyer de groupe / centre d’hébergement pour jeunes
- ◯ Sans domicile
- ◯ Hébergement chez des amis ou de la famille
- ◯ Inconnu
- ◯ Autre (veuillez préciser)

* 43. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été confronté à l'une des situations suivantes dans votre logement actuel ou dans tout logement occupé ?
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- [ ] Risque d'expulsion
- [ ] Hébergement temporaire
- [ ] Séjour en refuge
- [ ] Absence de logement fixe
- [ ] Aucun des éléments ci-dessus

Évolution de la situation socioéconomique

* 44. Depuis un an, diriez-vous que votre situation personnelle globale (revenus, logement, alimentation, bien-être général) s'est...

- ◯ améliorée
- ◯ restée stable
- ◯ détériorée
- ◯ Je ne sais pas
- ◯ Je préfère ne pas répondre

Vos besoins en information, accompagnement et services complémentaires

* 45. Souhaitez-vous recevoir de l'information ou du soutien concernant les services suivants ?
(Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- [ ] Aide à l'emploi (orientation, CV, recherche)
- [ ] Retour ou inscription à l'école
- [ ] Reconnaissance des diplômes
- [ ] Ateliers de cuisine économique
- [ ] Programmes de nutrition
- [ ] Services de santé (cliniques, prévention, soins de base)
- [ ] Autre (veuillez préciser)

* 46. Souhaitez-vous également être référé.e à d’autres services complémentaires ?

- ◯ Oui *
- ◯ Non
- ◯ Peut-être *

47. * Si vous avez répondu « oui » ou « peut-être » à la question précédente, pour quels types de services ? Passez à la prochaine question si vous avez répondu "non".
(Cochez toutes les réponses qui s’appliquent)

- ☐ Logement ou hébergement
- ☐ Santé mentale ou soutien psychologique
- ☐ Finances ou gestion budgétaire
- ☐ Alphabétisation ou formation de base
- ☐ Soutien familial ou parental
- ☐ Autre (veuillez préciser)

* 48. Comment préférez-vous être contacté.e pour recevoir ces informations ou un suivi ?

- ◯ Par téléphone
- ◯ Par courriel
- ◯ Par message texte
- ◯ Je ne souhaite pas être contacté.e

49. Si vous souhaitez être contacté.e, veuillez indiquer votre nom et vos coordonnées.

Ces informations seront utilisées uniquement dans le cadre de ce suivi et resteront strictement confidentielles.

Prénom et nom	
Téléphone	
Courriel	

Consentement éclairé

* 50. En apposant mon nom, je consens à ce que les renseignements fournis dans ce questionnaire soient utilisés uniquement dans le cadre de l’aide alimentaire et, si nécessaire, partagés avec les partenaires du projet, conformément aux normes de confidentialité en vigueur (Loi 25 – Québec).

Nom	
Date	

Rappel à propos de la Loi 25 (Québec)

La Loi 25 vise à renforcer la protection de vos renseignements personnels. Elle encadre la façon dont les organismes recueillent, utilisent, conservent et partagent vos données.

- Vos informations ne seront utilisées que pour vous offrir un meilleur service, et uniquement partagées avec des partenaires de confiance liés au projet.

- Vous pouvez demander l’accès, la correction ou la suppression de vos données à tout moment.

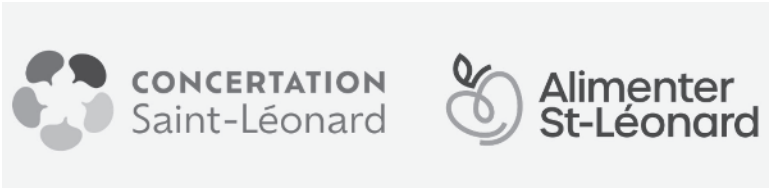
- Aucune donnée ne sera utilisée à des fins commerciales ou publicitaires.

Pour toute question ou pour exercer vos droits, contactez : direction@concertationstleonard.com

Après avoir cliqué sur le bouton « Terminé », veuillez vous présenter auprès d’un·e responsable afin de recevoir votre contribution.

Annexe 4

Questionnaire des responsables de banques alimentaires



Projet de mutualisation des ressources pour l'alimentaire à Saint-Léonard

Questionnaire à l'attention des responsables des banques alimentaires

Ce questionnaire vise à mieux comprendre les pratiques, besoins et enjeux des organismes d'aide alimentaire à Saint-Léonard afin de renforcer la coordination et la mise en place d'une plateforme de mutualisation efficace.
Merci pour votre précieuse collaboration. Vos réponses demeureront confidentielles et anonymisées dans tout rapport diffusé.

INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Nom de l'organisme

2. Nom de la personne répondante

Prénom

Nom

3. Courriel

Adresse email

TYPES DE PRODUITS ALIMENTAIRES DISTRIBUÉS

4. Quels types de services alimentaires offrez-vous actuellement ? (Cochez tout ce qui s'applique)

- [ ] Paniers alimentaires
- [ ] Repas chauds sur place
- [ ] Repas surgelés
- [ ] Livraison de nourriture à domicile
- [ ] Bons d'achat / coupons alimentaires
- [ ] Autre (veuillez préciser)

5. À quelle fréquence distribuez-vous de l’aide alimentaire ?

- ◯ 1 fois par semaine
- ◯ 2 fois par semaine
- ◯ 3 fois par semaine
- ◯ 4 fois par semaine
- ◯ Quotidiennement (5 jours ou plus par semaine)
- ◯ Toutes les deux semaines
- ◯ Mensuellement
- ◯ Autre (veuillez préciser)

6. Quelle est la capacité maximale de bénéficiaires que vous pouvez desservir par semaine ? (Nombre moyen de familles/personnes desservies dans vos conditions normales de fonctionnement habituelles)

7. Avez-vous actuellement une liste d’attente ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

8. Si vous avez actuellement une liste d’attente, combien de personnes y figurent ?

9. Pouvez-vous classer par ordre de priorité les produits suivants **(1 = le plus demandé, 2 = deuxième, etc. jusqu’à 6).**
Merci d’attribuer un chiffre différent à chaque ligne.

- ≡ ⇕ Produits frais (fruits/légumes)
- ≡ ⇕ Protéines (viandes, poissons, œufs)
- ≡ ⇕ Produits laitiers
- ≡ ⇕ Produits secs (riz, pâtes, conserves)
- ≡ ⇕ Produits culturels/ethniques
- ≡ ⇕ Produits pour bébés/enfants

10. À quelle fréquence fournissez-vous ces types d’aliments ?

	Jamais (0 fois/an)	**Rarement** (1-2 fois/an)	**Parfois** (Plusieurs fois/an)	**Souvent** (Plusieurs fois/mois)	**Toujours** (Chaque distribution)	**Ne sait pas / Non applicable**
Produits frais (fruits, légumes, viandes, etc.)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Produits adaptés aux traditions culturelles	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Produits adaptés à des régimes spécifiques (diabète, allergies)	◯	◯	◯	◯	◯	◯

11. Votre organisme permet-il aux bénéficiaires de choisir leurs aliments ?

- ◯ Toujours
- ◯ Souvent
- ◯ Rarement
- ◯ Jamais

12. Disposez-vous d’outils pour suivre et évaluer l’efficacité ou la portée de vos services alimentaires ?

- ◯ Oui
- ◯ En partie
- ◯ Non

13. Si vous avez répondu « OUI » à la question précédente, lesquels ?

DONNÉES COLLECTÉES SUR LES BÉNÉFICIAIRES

14. Collectez-vous des données sur les personnes aidées ? Si oui, lesquelles ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Nom/prénom
- [ ] Adresse/code postal
- [ ] Tranche d’âge
- [ ] Taille du ménage
- [ ] Statut migratoire
- [ ] Statut d’emploi
- [ ] Revenu approximatif
- [ ] Autre (veuillez préciser)

15. Comment gérez-vous actuellement ces données ?

- ◯ Cahier papier
- ◯ Tableur Excel
- ◯ Base de données interne
- ◯ Aucune collecte formalisée
- ◯ Autre (veuillez préciser)

ÉVOLUTION ET ADAPTATION AUX BESOINS

16. Quelle évolution avez-vous constatée dans les demandes d’aide alimentaire au cours des 12 derniers mois ?

- ◯ Très forte augmentation
- ◯ Augmentation modérée
- ◯ Stable / sans changement notable
- ◯ Diminution
- ◯ Je ne sais pas

17. Si vous avez constaté une augmentation, selon vous, quelles en sont les principales causes ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Hausse du coût de la vie (prix des aliments/ inflation)
- [ ] Arrivée de nouveaux résidents ou de populations immigrantes
- [ ] Perte d’emploi / précarité économique
- [ ] Difficultés d’accès à un logement stable
- [ ] Conséquences des crises sanitaires (ex. COVID-19)
- [ ] Sans objet (aucune augmentation observée)
- [ ] Autre (veuillez préciser)

18. Au cours des 3 derniers mois, avez-vous reçu des demandes d’aide alimentaire auxquelles vous n’avez pas pu répondre favorablement (par manque de denrées, d’espace, ressources humaines ou logistiques) ?

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Je ne sais pas

19. Si oui, à combien de personne estimez-vous le nombre de demandes que vous n’avez pas pu satisfaire le mois dernier ?

- ◯ 1 à 10
- ◯ 11 à 50
- ◯ 51 à 100
- ◯ Plus de 100
- ◯ Je ne sais pas

20. Avez-vous adapté concrètement vos services en réponse à cette évolution récente des demandes ?
(**L’adaptation** des services inclut tout ajustement, changement, amélioration ou nouvelle pratique mise en place en réponse directe à l’évolution récente de la demande alimentaire observée.)

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ En cours de réflexion

21. Si oui, quelles mesures avez-vous mises en place ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Augmentation de la fréquence de distribution
- [ ] Extension des horaires d’ouverture
- [ ] Modification ou diversification du contenu des paniers
- [ ] Mise en place ou intensification de la livraison à domicile
- [ ] Mobilisation ou recrutement de nouveaux bénévoles
- [ ] Réduction du nombre de bénéficiaires par panier pour élargir la couverture
- [ ] Autre (veuillez préciser)

ÉVALUATION DES BESOINS NON COMBLÉS ET DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

22. Pour répondre adéquatement à la demande actuelle, votre capacité de distribution devrait être augmentée de quel pourcentage ?

- ◯ Moins de 25 %
- ◯ Environ 25 %
- ◯ Environ 50 %
- ◯ Environ 75 %
- ◯ 100 % ou plus
- ◯ Je ne sais pas

23. Quel serait en moyenne le budget mensuel additionnel nécessaire pour répondre à la demande actuelle ?

- ◯ Moins de 1 000 $
- ◯ 1 000 $ à 4 999 $
- ◯ 5 000 $ à 9 999 $
- ◯ 10 000 $ à 19 999 $
- ◯ 20 000 $ et plus
- ◯ Je ne sais pas

24. Au-delà du financement, de quels types de ressources auriez-vous besoin pour répondre à la demande ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Plus de denrées alimentaires
- [ ] Plus de bénévoles ou de personnel
- [ ] Accès à des équipements (réfrigération, étagères, etc.)
- [ ] Espace de stockage ou de distribution
- [ ] Transport ou logistique
- [ ] Outils numériques (gestion, inscription, suivi)
- [ ] Autre (veuillez préciser)

DÉFIS RENCONTRÉS DANS LA GESTION QUOTIDIENNE

25. Quels sont les principaux défis rencontrés actuellement ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Financement insuffisant
- [ ] Manque de denrées alimentaires
- [ ] Manque d’espace de stockage
- [ ] Difficultés logistiques (transport, livraison, conservation)
- [ ] Manque de bénévoles/personnel
- [ ] Accès limité aux produits diversifiés/frais
- [ ] Informations insuffisantes sur les besoins réels
- [ ] Difficultés à gérer les données des bénéficiaires
- [ ] Méconnaissance ou sous-utilisation de vos services
- [ ] Autre (veuillez préciser)

CRITÈRES ET PRATIQUES DE GESTION DES DONS ALIMENTAIRES

26. Merci d’indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes correspondent à vos pratiques.

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours	Ne sait pas / Non applicable
Disposez-vous de critères formalisés (critères explicitement écrits, connus et appliqués systématiquement) pour orienter ou filtrer les dons alimentaires reçus ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Vos critères tiennent-ils compte de la valeur nutritionnelle des produits ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Intégrez-vous des critères d’équité (ex. : diversité culturelle, préférences alimentaires) ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Les dons reçus sont-ils triés avant distribution selon des critères définis ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Avez-vous mis en place une politique écrite ou une procédure interne à ce sujet ?	◯	◯	◯	◯	◯	◯

27. Votre organisme dispose-t-il d’un comité consultatif ou de gestion spécifique pour l’aide alimentaire ?

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ En réflexion

ÉDUCATION ALIMENTAIRE ET ACCOMPAGNEMENT

28. Proposez-vous actuellement des activités éducatives liées à l’alimentation ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Fiches explicatives sur l’utilisation des aliments
- [ ] Recettes simples et économiques à emporter
- [ ] Ateliers de cuisine collective
- [ ] Animations ou démonstrations culinaires
- [ ] Ateliers sur la conservation ou la planification des repas
- [ ] Capsules ou vidéos éducatives
- [ ] Activités destinées spécifiquement à certains publics
- [ ] Autre (veuillez préciser)

29. Si vous avez répondu oui, à quelle fréquence ces activités sont-elles proposées ?

- ◯ Ponctuellement (1–2 fois par année)
- ◯ Quelques fois par trimestre
- ◯ Une fois par mois
- ◯ De façon hebdomadaire
- ◯ Autre (veuillez préciser)

30. Souhaitez-vous développer ou renforcer ce type d’activités dans votre organisme ?

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Peut-être, selon les ressources disponibles

31. Votre organisme développe-t-il ou souhaite-t-il développer des initiatives en lien avec : (cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] L’agriculture urbaine
- [ ] La réduction du gaspillage alimentaire
- [ ] La récupération alimentaire
- [ ] La sensibilisation à la justice alimentaire
- [ ] La cuisine collective/autonomie alimentaire
- [ ] Aucune de ces initiatives
- [ ] Autre (veuillez préciser)

COUVERTURE TERRITORIALE ET SECTEURS PRIORITAIRES

32. Quels secteurs de Saint-Léonard couvrez-vous actuellement ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Tout l’arrondissement de Saint-Léonard
- [ ] Secteur Nord-Est (au nord de l'autoroute Métropolitaine et à l'est de Lacordaire)
- [ ] Secteur Nord-Ouest (au nord de l'autoroute Métropolitaine et à l'ouest de Lacordaire)
- [ ] Secteur Sud-Est (au sud de l'autoroute Métropolitaine et à l'est de Lacordaire)
- [ ] Secteur Sud-Ouest (au sud de l'autoroute Métropolitaine et à l'ouest de Lacordaire)
- [ ] Autre secteur spécifique (veuillez préciser)

33. Aidez-vous également des personnes qui résident en dehors de Saint-Léonard ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

34. Si oui, précisez les arrondissements ou secteurs

35. Parmi ces secteurs, y en a-t-il certains où la demande dépasse vos capacités actuelles et qui mériteraient une attention particulière ?

- ◯ Non, tous les secteurs couverts le sont adéquatement
- ◯ Oui, certains secteurs nécessitent plus d'attention

36. Si oui, précisez ces secteurs et dites pourquoi ils nécessitent plus d'attention.

PARTENARIATS ET MUTUALISATION

Un partenariat local réfère à toute collaboration formelle ou informelle régulière ou ponctuelle, avec d'autres acteurs du territoire (écoles, CIUSSS, organismes communautaires, commerces…) visant à offrir, soutenir ou améliorer le service alimentaire proposé aux bénéficiaires.

37. Travaillez-vous actuellement en partenariat avec d'autres acteurs locaux ? (Cochez tout ce qui s'applique)

- ☐ Écoles primaires ou secondaires
- ☐ Centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS)
- ☐ Associations ou organismes communautaires locaux
- ☐ Organismes spécialisés en immigration
- ☐ Institutions religieuses ou culturelles
- ☐ Entreprises privées ou commerces locaux
- ☐ Arrondissement ou administration municipale
- ☐ Non, aucun partenariat actuellement
- ☐ Autres partenaires (veuillez préciser)

38. Mobilisez-vous des bénévoles ou représentants issus des communautés desservies ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

39. Avez-vous déjà collaboré avec d'autres organismes pour partager des ressources ?

- ◯ Non, jamais
- ◯ Oui, ponctuellement
- ◯ Oui, de façon régulière

40. Si oui, quel(s) type(s) de ressources avez-vous partagés ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Denrées alimentaires
- [ ] Bénévoles ou personnel
- [ ] Locaux ou espaces de distribution
- [ ] Espaces de stockage / entreposage
- [ ] Véhicules / moyens de transport
- [ ] Matériel ou équipement (ex. : réfrigérateurs, tables, chaises, etc.)
- [ ] Données ou informations sur les bénéficiaires
- [ ] Expertise / bonnes pratiques / outils de gestion
- [ ] Autre (veuillez préciser)

41. Avec quels organismes ou partenaires avez-vous principalement collaboré pour le partage de ressources ?

PLATEFORME COMMUNE ET MUTUALISATION

42. Seriez-vous favorable à l’utilisation d’une plateforme commune de coordination ?

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Sans opinion

43. Quelles fonctionnalités jugez-vous essentielles sur cette plateforme ? (Cochez tout ce qui s’applique)

- [ ] Partage sécurisé des données bénéficiaires
- [ ] Système d’inscription et suivi des bénéficiaires
- [ ] Détection des doublons
- [ ] Gestion des listes d’attente
- [ ] Gestion centralisée des stocks alimentaires
- [ ] Visualisation des stocks disponibles par organisme
- [ ] Coordination des horaires
- [ ] Communication rapide entre organismes
- [ ] Statistiques automatiques sur les services rendus
- [ ] Autre (veuillez préciser)

44. Êtes-vous à l’aise avec l’idée de partager des données dans un cadre sécurisé respectant la Loi 25 ?

- [ ] Oui
- [ ] Non
- [ ] À discuter

45. Si oui ou à discuter, quelles conditions doivent être respectées ?

46. Seriez-vous disposé.e à participer activement à un comité de travail sur la mutualisation ?

- ◯ Oui
- ◯ Non
- ◯ Peut-être

47. Si oui, à quelle fréquence seriez-vous disponible ?

- ◯ Une fois par mois
- ◯ Une fois par trimestre
- ◯ Autre (veuillez préciser)

PARTICIPATION ET RETOURS DES BÉNÉFICIAIRES

La participation des bénéficiaires signifie leur implication active ou leur consultation régulière dans les prises de décisions ou l'organisation interne de vos services d'aide alimentaire.

48. Les personnes bénéficiaires sont-elles consultées ou impliquées dans vos décisions ou activités ?

- ◯ Oui, régulièrement
- ◯ Parfois
- ◯ Rarement
- ◯ Jamais

49. Si vous avez répondu « oui » à la question précédente, de quelle manière les personnes bénéficiaires de l'aide alimentaire sont-elles consultées ou impliquées dans vos décisions ou dans l'organisation de vos activités ? (Cochez tout ce qui s'applique et précisez au besoin)

- ☐ Sondages ou questionnaires auprès des bénéficiaires
- ☐ Rencontres ou groupes de discussion
- ☐ Participation à des comités ou instances consultatives
- ☐ Boîte à suggestions ou mécanisme de rétroaction
- ☐ Participation bénévole des bénéficiaires
- ☐ Autre (veuillez préciser)

50. Quels types de commentaires ou de retours recevez-vous régulièrement de la part des bénéficiaires ? (Cochez tout ce qui s’applique et précisez au besoin)

- [ ] Satisfaction générale face au service
- [ ] Qualité ou diversité des produits alimentaires
- [ ] Quantité de denrées reçues
- [ ] Accueil et attitude du personnel/bénévoles
- [ ] Horaires ou accessibilité des points de distribution
- [ ] Attentes culturelles ou alimentaires spécifiques non comblées
- [ ] Demandes de soutien ou d’accompagnement complémentaire
- [ ] Suggestions pour améliorer l’organisation ou le fonctionnement
- [ ] Aucune rétroaction recueillie systématiquement
- [ ] Autre (veuillez préciser)

51. Souhaitez-vous mettre en place un système plus structuré de collecte de rétroaction ?

- ◯ Oui
- ◯ Non

CONTRIBUTION À L’AUTONOMISATION ALIMENTAIRE DES BÉNÉFICIAIRES

L’autonomie alimentaire désigne la capacité des personnes à accéder de manière durable à une alimentation suffisante, saine et culturellement adaptée, tout en développant leurs connaissances, leurs compétences et leur pouvoir d’agir en matière d’alimentation (ex. : planification des repas, cuisine, gestion du budget, accès aux ressources).

52. Votre organisme mène-t-il des actions spécifiques visant à renforcer l’autonomie alimentaire des bénéficiaires à long terme ?

- ◯ Oui
- ◯ Non, mais c’est envisagé
- ◯ Non, ce n’est pas notre mandat

* 53. À quelle fréquence ces activités d’autonomisation alimentaire sont-elles proposées aux bénéficiaires ?

- ◯ Jamais
- ◯ Ponctuellement (1-2 fois par année)
- ◯ Quelques fois par trimestre
- ◯ Chaque mois
- ◯ Plusieurs fois par mois
- ◯ À chaque distribution alimentaire

* 54. Disposez-vous d’outils précis pour mesurer l’impact de ces activités d’autonomisation sur les bénéficiaires (par exemple : questionnaires, entretiens, suivis) ?

- ◯ Oui, systématiquement
- ◯ Oui, occasionnellement
- ◯ Non, mais nous aimerions en avoir
- ◯ Non, ce n’est pas prévu

* 55. Selon votre expérience, dans quelle mesure estimez-vous que vos actions actuelles favorisent effectivement l’autonomie alimentaire des bénéficiaires ?

- ◯ Très fortement (effets observables concrets à long terme)
- ◯ Modérément (certains effets observables)
- ◯ Faiblement (très peu d’effets observables)
- ◯ Pas du tout
- ◯ Nous n’avons jamais évalué cet aspect

* 56. Selon vous, quels seraient les principaux leviers ou conditions à mettre en place pour renforcer l’autonomisation alimentaire des personnes aidées ? (Cochez les 3 réponses les plus importantes)

- ☐ Plus de ressources financières ou humaines dédiées
- ☐ Davantage d’activités éducatives régulières (cuisine, budget, nutrition…)
- ☐ Meilleure coopération entre organismes locaux
- ☐ Outils pédagogiques adaptés aux réalités culturelles
- ☐ Partenariats renforcés avec les écoles, CIUSSS, services sociaux
- ☐ Mise en place d’un suivi social individualisé
- ☐ Autre (veuillez préciser)

AXES DE BONIFICATION POSSIBLES

57. Parmi toutes les problématiques abordées, quelles sont selon vous les deux ou trois priorités opérationnelles immédiates à traiter pour renforcer concrètement la sécurité alimentaire à Saint-Léonard ?

Annexe 5

Documentation fonctionnelle et technique préliminaire de la plateforme de coordination

1. Objet et statut de l'annexe

La présente annexe traduit en exigences fonctionnelles et techniques préliminaires les orientations formulées dans le rapport, notamment l'harmonisation de certaines données, la mise en place progressive d'un outil partagé de coordination, le développement d'un tableau de bord territorial et le renforcement des capacités numériques des organismes.

Elle ne constitue ni la description d'une plateforme déjà développée ni le choix d'une solution technologique ou d'un fournisseur. Elle fournit plutôt un cadre de référence pour l'élaboration du cahier des besoins, la conception d'un prototype et l'expérimentation de l'outil auprès d'organismes volontaires. Les spécifications définitives devront être établies avec les organismes participants, à partir des usages prioritaires, de leurs capacités techniques et des règles de gouvernance retenues.

La plateforme devrait demeurer un soutien à la collaboration. Elle n'aurait pas pour fonction de remplacer les systèmes internes des organismes, d'uniformiser leurs pratiques ni de centraliser les dossiers des personnes ayant recours à l'aide alimentaire.

2. Finalités et périmètre de la plateforme

La première version de la plateforme viserait principalement à faciliter la circulation d'informations opérationnelles entre les organismes participants. Elle devrait permettre :

- de signaler rapidement un surplus de denrées, un besoin ponctuel ou une ressource disponible;
- de rendre visibles certaines capacités d'entreposage, certains équipements, véhicules ou autres moyens logistiques pouvant être mobilisés;
- de faciliter la mise en relation entre un organisme offrant une ressource et un organisme qui en fait la demande;
- de documenter les transferts ou utilisations partagées effectivement réalisés;
- de diffuser un répertoire actualisé des services et des ressources de référencement;
- de produire des données agrégées permettant de suivre l'utilisation du dispositif et d'alimenter le tableau de bord territorial.

Dans sa phase initiale, la plateforme ne devrait pas comprendre :

- de dossier commun sur les personnes aidées;
- de liste d'attente nominative;
- de mécanisme permettant de repérer les personnes fréquentant plusieurs organismes;
- de partage de renseignements sur le revenu, la santé, le statut migratoire, le logement ou les difficultés personnelles;

- de décision automatisée concernant l'admissibilité, la priorité ou la quantité d'aide accordée;
- d'inventaire exhaustif et en temps réel de l'ensemble des stocks internes;
- de centralisation physique des denrées ou des équipements.

Chaque organisme continuerait de décider quelles ressources il souhaite rendre visibles ou mettre à disposition. La publication d'une ressource sur la plateforme ne constituerait pas un transfert de propriété ni une obligation permanente de la partager.

3. Architecture fonctionnelle proposée

L'architecture devrait distinguer les systèmes internes des organismes, la plateforme de coordination opérationnelle et le tableau de bord territorial.

Composante	Contenu principal	Limites
Systèmes internes des organismes	Dossiers des personnes aidées, inscriptions, coordonnées, informations administratives et données propres au fonctionnement de chaque organisme	Ces systèmes demeurent sous la responsabilité de chaque organisme et ne sont pas directement connectés à la plateforme durant la phase pilote
Plateforme de coordination	Comptes des utilisateurs, offres et demandes de ressources, disponibilités, échanges, transferts, répertoire de services et informations professionnelles de contact	Aucun renseignement personnel sur les personnes aidées dans la première version
Tableau de bord territorial	Indicateurs harmonisés et principalement agrégés sur la demande, les capacités, les transferts, les ressources et l'utilisation des mécanismes de mutualisation	Aucun dossier individuel ni liste nominative

Cette séparation est d'abord fonctionnelle. La plateforme et le tableau de bord pourraient éventuellement être réalisés à l'intérieur d'une même solution technologique, à condition que les modules, les droits d'accès et les catégories de données demeurent clairement distincts.

4. Profils d'utilisateurs et droits d'accès

Les accès devraient être accordés selon les responsabilités réelles des utilisateurs et limités au strict nécessaire.

Profil	Principales autorisations
Utilisateur d'un organisme	Consulter les offres publiées, créer une offre ou une demande pour son organisme, répondre à une publication et mettre à jour les échanges auxquels son organisme participe
Responsable d'un organisme	Valider les publications de son organisme, gérer ses utilisateurs, consulter son historique et produire ses propres extractions
Coordination opérationnelle	Soutenir les utilisateurs, modérer les publications, relancer les mises à jour, faciliter les échanges et produire des rapports agrégés
Administration technique	Créer ou désactiver les accès, assurer la maintenance, gérer les paramètres techniques et intervenir en cas d'incident
Lecteur du tableau de bord	Consulter uniquement les indicateurs agrégés autorisés

La fonction de coordination ne devrait pas permettre de modifier sans autorisation les données publiées par un organisme ni d'attribuer unilatéralement une ressource. Toute intervention administrative sur un contenu devrait être consignée dans le journal d'activité.

5. Fonctionnalités prioritaires

5.1. Gestion des comptes et des organismes

La plateforme devrait permettre de créer une fiche pour chaque organisme participant et des comptes individuels pour les personnes autorisées. Les comptes partagés entre plusieurs utilisateurs devraient être interdits afin de préserver la traçabilité des actions.

Chaque organisme devrait pouvoir désigner une personne responsable de ses accès, demander la création ou la désactivation d'un compte et vérifier périodiquement la liste de ses utilisateurs actifs.

5.2. Publication des offres et des besoins

Un organisme devrait pouvoir publier :

- une offre de denrées ou de ressources disponibles;
- une demande de denrées ou de ressources;
- un besoin ponctuel d'entreposage, de transport, d'équipement, de personnel, de bénévoles ou d'expertise;
- une capacité qu'il accepte temporairement de mettre à la disposition du réseau.

Les formulaires devraient privilégier les champs structurés et limiter les zones de texte libre. Une mention visible devrait rappeler de ne jamais inscrire de renseignements permettant d'identifier une personne ayant recours à l'aide alimentaire.

5.3. Mise en relation et suivi des échanges

La plateforme devrait permettre à un organisme de manifester son intérêt pour une offre ou de répondre à une demande. Le suivi pourrait reposer sur les statuts suivants :

1. brouillon;
2. publié;
3. réponse reçue;
4. réservé ou accepté;
5. transfert planifié;
6. transfert terminé;
7. annulé;
8. expiré.

L'organisme qui met une ressource à disposition conserverait la décision finale concernant son attribution, sous réserve des règles de priorité éventuellement convenues par les partenaires. La plateforme pourrait faciliter la mise en relation, mais ne devrait pas attribuer automatiquement les ressources.

5.4. Notifications et communication

Les utilisateurs devraient pouvoir recevoir une notification lorsqu'une nouvelle offre ou demande correspond à une catégorie qu'ils suivent, lorsqu'un organisme répond à leur publication ou lorsqu'une action est requise.

Les courriels de notification devraient contenir le moins d'information possible et inviter l'utilisateur à ouvrir une session sécurisée pour consulter les détails. Les échanges liés à une transaction devraient être conservés dans la plateforme afin d'éviter leur dispersion dans plusieurs outils.

5.5. Répertoire territorial de référencement

Un module distinct pourrait présenter les ressources du territoire vers lesquelles une personne peut être orientée, notamment en matière d'emploi, de logement, de santé, de finances, d'immigration ou de soutien familial. Pour chaque ressource, le répertoire pourrait préciser :

- le domaine d'intervention;
- les coordonnées professionnelles;
- le territoire desservi;
- les principales conditions d'accès;
- les modalités de prise de contact;
- la date de la dernière vérification.

La consultation de ce répertoire ne devrait pas entraîner automatiquement la création d'un dossier de référencement. Dans plusieurs situations, l'organisme pourrait simplement transmettre les coordonnées du service à la personne concernée, sans communiquer de renseignements personnels.

5.6. Production d'indicateurs agrégés

La plateforme devrait pouvoir produire des statistiques sur son propre fonctionnement, notamment :

- le nombre d'offres et de demandes publiées;
- les catégories de ressources concernées;
- le nombre de transferts ou de partages réalisés;
- les délais entre une publication et une réponse;
- le nombre d'organismes utilisateurs;
- la fréquence des mises à jour;
- les offres ou demandes demeurées sans réponse.

Ces données pourraient alimenter le tableau de bord territorial sous une forme agrégée.

6. Données minimales à enregistrer

Pour une offre ou une demande de ressource, les champs suivants pourraient être retenus :

- organisme responsable;
- catégorie de ressource;
- description courte;
- quantité et unité de mesure;
- période de disponibilité ou date à laquelle le besoin doit être comblé;
- degré d'urgence, selon des catégories définies collectivement;
- conditions de conservation ou de manutention;
- modalités de récupération, de livraison ou d'utilisation;
- lieu organisationnel concerné;
- personne-ressource et coordonnées professionnelles;
- date de création et de dernière mise à jour;
- statut de la publication.

Lorsqu'il s'agit de denrées, les informations nécessaires à leur manipulation sécuritaire devraient être ajoutées, notamment les conditions de conservation, la date limite de prise en charge et toute information pertinente relative à leur état ou à leur utilisation.

Les données sur les listes d'attente devraient être limitées, dans cette première version, au nombre de personnes ou de ménages en attente pour une période définie. Les unités utilisées devront être harmonisées afin de distinguer clairement les personnes, les ménages, les familles, les paniers et les autres unités de service.

Les résultats reposant sur de faibles effectifs devraient être regroupés ou masqués lorsque leur diffusion pourrait permettre une identification indirecte.

7. Qualité et mise à jour de l'information

La fiabilité de la plateforme dépendra de la capacité des organismes à maintenir l'information à jour. Chaque publication devrait donc comporter une date de validité et une date de dernière modification.

Le système devrait :

- envoyer un rappel avant l'expiration d'une publication;
- signaler clairement les informations qui n'ont pas été actualisées;
- retirer automatiquement de la liste active les offres ou demandes expirées;
- permettre de renouveler une publication encore valide;
- conserver un historique minimal des modifications et des transactions terminées.

Chaque organisme demeurerait responsable de l'exactitude des informations qu'il publie. La coordination pourrait effectuer des relances et signaler des incohérences, sans se substituer à cette responsabilité.

8. Protection des renseignements personnels

La plateforme devrait être conçue selon les principes de protection de la vie privée dès la conception et par défaut. Les données recueillies devraient être limitées à celles qui sont nécessaires au fonctionnement des modules retenus.

Même si la première version exclut les renseignements personnels sur les personnes aidées, elle contiendra certains renseignements sur les utilisateurs, comme leur nom, leur fonction et leurs coordonnées professionnelles. Une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée devrait donc être réalisée, selon le cadre juridique applicable, avant l'acquisition, le développement ou la refonte de la solution.

Les exigences suivantes devraient être respectées :

- définir la finalité de chaque catégorie de données;
- limiter la collecte et les accès au strict nécessaire;
- appliquer par défaut les paramètres offrant le niveau de confidentialité le plus élevé;
- documenter le lieu d'hébergement et de traitement des données;
- établir un calendrier de conservation et de destruction;
- permettre la correction des renseignements inexacts;
- tenir un registre des incidents de confidentialité;
- prévoir une procédure de détection, de signalement et de traitement des incidents;
- encadrer contractuellement l'accès du fournisseur et de ses sous-traitants;
- interdire l'utilisation des données à des fins publicitaires, de profilage ou d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle.

Si des renseignements doivent être hébergés, consultés ou traités à l'extérieur du Québec, les évaluations et ententes requises devront être réalisées avant le transfert.

9. Exigences minimales de sécurité

La solution retenue devrait au minimum comprendre :

- des comptes individuels;
- l'authentification multifacteur pour tous les utilisateurs;
- une gestion des accès fondée sur les rôles;
- la désactivation rapide des comptes devenus inutiles;
- le chiffrement des communications et des données conservées;
- le chiffrement et la protection des sauvegardes;
- un journal des connexions, des modifications, des exports et des interventions administratives;
- une limitation de la durée des sessions inactives;
- des mises à jour de sécurité et une correction régulière des vulnérabilités;
- des sauvegardes automatisées et des essais périodiques de restauration;

- une procédure de continuité permettant de récupérer les informations essentielles en cas de panne;
- un environnement de test distinct de l'environnement réel.

Les données réelles ne devraient pas être utilisées dans les environnements de formation ou de test lorsqu'elles peuvent être remplacées par des données fictives.

Le contrat avec le fournisseur devrait préciser les responsabilités en matière de sécurité, les délais de signalement d'un incident, les sous-traitants autorisés, la localisation des données, les mécanismes de sauvegarde, les modalités d'assistance ainsi que les conditions de restitution et de destruction des données à la fin du contrat.

10. Interopérabilité et portabilité

La plateforme devrait pouvoir coexister avec les bases de données, tableurs et autres outils déjà utilisés par les organismes. Durant la phase pilote, aucune connexion automatique avec les systèmes contenant les dossiers individuels des personnes aidées ne devrait être réalisée.

L'interopérabilité devrait reposer d'abord sur :

- un dictionnaire commun des données;
- des catégories et unités définies de manière uniforme;
- des formats normalisés pour les dates;
- des possibilités d'importation et d'exportation en formats ouverts, notamment CSV ou XLSX;
- l'attribution d'identifiants uniques aux publications et aux transactions;
- une documentation des règles de calcul des indicateurs.

La totalité des données autorisées devrait pouvoir être exportée dans un format exploitable. Cette exigence vise à réduire la dépendance envers un fournisseur et à permettre la continuité du dispositif si la solution technologique doit être remplacée.

11. Utilisabilité et accessibilité

L'outil devrait être accessible à partir d'un navigateur courant, sans installation particulière, et fonctionner sur ordinateur, tablette et téléphone. L'interface devrait être offerte en français, employer un vocabulaire simple et limiter le nombre d'étapes nécessaires pour publier ou mettre à jour une information.

La conception devrait notamment prévoir :

- une navigation claire et constante;
- des formulaires courts;
- des champs obligatoires clairement identifiés;
- des messages d'erreur compréhensibles;
- un fonctionnement au clavier;
- un contraste visuel suffisant;

- des libellés compatibles avec les lecteurs d'écran;
- une utilisation acceptable avec une connexion Internet de qualité limitée.

La conformité au niveau AA des Règles pour l'accessibilité des contenus Web, WCAG 2.2, devrait être retenue comme cible de conception et de vérification.

12. Gouvernance et responsabilités

La gouvernance de la plateforme devrait distinguer les responsabilités collectives, opérationnelles et techniques.

L'instance de gouvernance aurait notamment pour fonctions d'approuver :

- les finalités de la plateforme;
- les organismes et profils autorisés;
- les catégories de ressources et de données;
- les règles d'accès et de priorité;
- les indicateurs de suivi;
- les demandes d'ajout de fonctionnalités;
- les règles de conservation, de confidentialité et de sécurité.

La coordination opérationnelle assurerait l'animation de la plateforme, l'accompagnement des utilisateurs, la qualité générale de l'information et la production des bilans. Elle n'aurait pas de pouvoir général sur les ressources propres des organismes.

L'administration technique serait responsable du fonctionnement de la solution, de la gestion des accès, des sauvegardes, des mises à jour et de la réponse aux incidents techniques.

Chaque organisme serait responsable de ses utilisateurs, de l'exactitude de ses publications et du respect des règles convenues. Il devrait désigner au moins une personne-ressource pour assurer la continuité des mises à jour.

13. Formation et soutien

Le déploiement devrait être accompagné d'une formation adaptée aux responsabilités confiées à chaque profil. La formation pourrait couvrir :

- la création et la mise à jour d'une offre ou d'une demande;
- le suivi d'un échange;
- l'utilisation du répertoire;
- les règles de confidentialité;
- les renseignements qu'il est interdit d'inscrire;
- la gestion des accès;
- le signalement d'une erreur ou d'un incident.

Un guide d'utilisation court devrait être fourni. Une personne ou un service de soutien clairement identifié devrait pouvoir répondre aux demandes relatives aux accès, aux fonctionnalités et aux problèmes techniques, particulièrement pendant la phase d'expérimentation.

14. Expérimentation et critères d'évaluation

Avant le lancement du prototype, les éléments suivants devraient être complétés :

1. validation collective du cahier des besoins;
2. définition du dictionnaire de données;
3. adoption des règles provisoires d'utilisation et de gouvernance;
4. définition des rôles et des droits d'accès;
5. évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, lorsque requise;
6. validation des conditions contractuelles et de sécurité;
7. réalisation des essais fonctionnels et des tests de sauvegarde;
8. formation des utilisateurs;
9. définition des indicateurs et de la durée de l'expérimentation.

L'évaluation du prototype devrait porter sur :

- le nombre d'organismes et d'utilisateurs actifs;
- la proportion de publications maintenues à jour;
- le nombre d'offres, de demandes et de transferts réalisés;
- le délai moyen de réponse;
- le temps consacré à la saisie et à la mise à jour;
- l'utilité perçue par les utilisateurs;
- les difficultés techniques ou organisationnelles;
- les erreurs et incidents constatés;
- les effets sur la circulation des ressources;
- la charge assumée par la coordination.

À la fin de l'expérimentation, les partenaires devraient décider collectivement de maintenir, de modifier, d'élargir ou d'abandonner les différentes fonctionnalités. Le passage à une phase ultérieure ne devrait pas résulter automatiquement de l'écoulement du temps, mais de la valeur ajoutée effectivement observée.

15. Conditions d'intégration de fonctionnalités plus sensibles

L'ajout éventuel d'une liste d'attente commune, d'un mécanisme de détection des doublons, d'un suivi individuel ou d'un partage de renseignements sur les personnes aidées devrait faire l'objet d'une décision distincte.

Une telle évolution ne pourrait être envisagée qu'après avoir :

- démontré la nécessité de la fonctionnalité;

- vérifié qu'aucune solution reposant sur des données agrégées ou moins sensibles ne permet d'atteindre le même objectif;
- défini précisément les informations nécessaires;
- réalisé une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée;
- clarifié les responsabilités respectives des organismes;
- établi les modalités de consentement et d'information des personnes concernées;
- défini les droits d'accès, les durées de conservation et les mesures de sécurité;
- testé la fonctionnalité sur un périmètre limité;
- évalué ses effets sur les personnes aidées et sur la confiance entre les partenaires.

Aucune fonctionnalité ne devrait servir à présumer un abus, à refuser automatiquement un service ou à établir un classement des personnes. Les décisions relatives à l'aide alimentaire devraient continuer de relever des organismes et des règles qu'ils appliquent dans le respect de leur mandat.

16. Principe général d'évolution

La plateforme devrait évoluer en fonction des besoins démontrés et des capacités réelles des organismes. Sa réussite ne dépendra pas du nombre de fonctionnalités offertes, mais de sa simplicité, de la qualité des informations, de son utilisation effective et de sa contribution à la coordination.

Le développement recommandé demeure donc progressif :

communication simple → visibilité des ressources → suivi des échanges → production d'indicateurs agrégés → évaluation → élargissement éventuel.

Cette progression permettrait de faire de la plateforme un outil au service de la coopération, sans en faire un mécanisme de centralisation ou de contrôle des organismes et des personnes ayant recours à l'aide alimentaire.

www.concertationstleonard.com



Mutualisation des ressources d'aide alimentaire à Saint-Léonard

Portrait des besoins, capacités du réseau et potentiel de mutualisation

2026

CONCERTATION Saint-Léonard

PARTENAIRE

Alimenter St-Léonard

AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE

Centraide du Grand Montréal