





**Gouvernance collaborative d'un système alimentaire en transition vers la durabilité  
Une étude de cas dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean**

**par Florence Villeneuve**

**Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès art (M.A.) en études et interventions régionales**

Québec, Canada

© Florence Villeneuve, 2023

## RÉSUMÉ

Ce mémoire étudie les dynamiques collaboratives de la gouvernance alimentaire à partir de l'étude de la démarche Borée dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Nous nous intéressons plus particulièrement aux défis rencontrés par les partenaires intersectoriels dans la mise en place de cette initiative, ainsi que les mécanismes qui ont favorisé la collaboration. Nous avons mené une étude de cas, dans une approche praxéologique, qui nous a permis de participer à la démarche et de constater ses effets. Cela incluait treize entrevues semi-dirigées avec des partenaires du Comité Borée et l'examen des documents pertinents. En utilisant le cadre conceptuel de la gouvernance collaborative, développé par Ansell et Gash (2008) et revu par Emerson et al. (2012), nous avons effectué une description détaillée de l'exercice de création d'une initiative de gouvernance alimentaire à l'échelle régionale. Nos résultats indiquent que la mise en place de mécanismes d'animation inclusifs, favorisant la participation active dans un cadre sécuritaire, a été bénéfique pour développer la confiance et une compréhension commune entre les parties prenantes qui avaient initialement peu l'habitude de travailler ensemble. En général, les acteurs impliqués ont pu justifier leur participation dans la démarche en raison d'un potentiel d'action accru pour atteindre leurs objectifs. Plusieurs ressources ont été essentielles pour mobiliser les partenaires, allant des ressources financières et techniques à l'expertise et aux connaissances du milieu. La mise en lien d'acteurs centraux a été un levier pertinent pour favoriser la diffusion des connaissances. Nos résultats ont également mis en lumière l'importance d'un leadership pluriel et permanent pour mobiliser et rassembler les parties prenantes, ainsi que la priorisation de résultats plus simples, mais successifs en début de démarche pour instaurer et entretenir la confiance entre les partenaires. Bien que la formalisation d'une structure de gouvernance et de procédures de fonctionnement représente un enjeu critique, ce processus peut également démobiliser les partenaires. Prendre le temps d'expérimenter et de comprendre les rôles individuels et collectifs en premier lieu peut aider à construire l'identité du collectif, tester une forme de gouvernance et l'adapter au fil des expérimentations. Notre recherche démontre également que de nombreux défis sont encore à relever quant à l'arrimage entre les échelles territoriales et à la pérennité des structures de gouvernance alimentaire, qui semblent de plus en plus nécessaires pour gérer de façon durable les enjeux systémiques de l'alimentation.

Mots clés : partenariats intersectoriels, gouvernance, transition, système alimentaire, action collective, développement régional, approche systémique

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ .....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	viii
REMERCIEMENTS .....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	7
1.1 ENJEUX DE L'ALIMENTATION : UN PROBLÈME COMPLEXE ET SYSTÉMIQUE .....	7
1.2 VERS UNE TRANSITION DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES.....	9
1.3 RENFORCER LES RELATIONS AU SEIN DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES.....	11
CHAPITRE 2 LE CAS ÉTUDIÉ : LA DÉMARCHE BORÉE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN....	16
2.1 PORTRAIT DU SYSTÈME ALIMENTAIRE RÉGIONAL .....	16
2.2 HISTORIQUE ET COMPOSITION DU COMITÉ BORÉE .....	20
2.3 MISSION, OBJECTIFS ET VISION.....	26
2.4 PRINCIPALES RÉALISATIONS À CE JOUR .....	27
CHAPITRE 3 OBJECTIF, QUESTIONS ET PERTINENCE DE LA RECHERCHE.....	34
3.1 OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	34
3.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE .....	35
3.3 PERTINENCE SOCIALE.....	37
CHAPITRE 4 CADRE THÉORIQUE .....	39
4.1 CHAMP D'ÉTUDES : LES TRANSITIONS DURABLES .....	39
4.1.1 LA PERSPECTIVE MULTINIVEAUX .....	40
4.1.2 LES SYSTÈMES ADAPTATIFS COMPLEXES .....	43
4.1.3 LES RÉSEAUX SOCIAUX.....	46
4.2 SUJET À L'ÉTUDE : LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES.....	50
4.2.1 LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES .....	50
4.2.2 LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES DURABLES .....	53
4.2.3 LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES TERRITORIALISÉS .....	55
4.2.4 LA GOUVERNANCE.....	57
4.2.5 LA GOUVERNANCE ALIMENTAIRE.....	59
4.2.6 L'IMPACT COLLECTIF .....	62
4.3 CADRE D'ANALYSE : LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE .....	64
4.3.1 CONTEXTE DU SYSTÈME .....	65
4.3.2 DYNAMIQUES DE COLLABORATION .....	71
4.3.3 ACTIONS COLLABORATIVES.....	80
4.3.4 IMPACTS .....	81

4.3.5 ADAPTATION .....	82
CHAPITRE 5 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	84
5.1 L'ANCRAGE ÉPISTÉMOLOGIQUE .....	85
5.1.1 CONSTRUCTIVISME .....	85
5.1.2 INTERACTIONNISME .....	86
5.2 LES APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES .....	87
5.2.1 ANALYSE QUALITATIVE ET INDUCTIVE .....	87
5.2.2 APPROCHE PHÉNOMÉNOLOGIQUE .....	89
5.2.3 PRAXÉOLOGIE .....	90
5.3 L'ÉTUDE DE CAS .....	91
5.4 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES .....	94
5.4.1 OBSERVATION DIRECTE .....	94
5.4.2 ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS .....	96
5.4.3 RECHERCHE DOCUMENTAIRE .....	98
5.5 L'ANALYSE DES DONNÉES .....	100
5.5.1 RÉCIT PHÉNOMÉNOLOGIQUE .....	101
5.5.2 ANALYSE THÉMATIQUE .....	102
5.6 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	103
CHAPITRE 6 LE CONTEXTE INFLUENÇANT LA FORMATION DU COMITÉ BORÉE .....	105
6.1 CONTEXTE DU SYSTÈME .....	105
6.2 HISTORIQUE DE COLLABORATION .....	108
6.3 LES MOTEURS : LES PRINCIPAUX CATALYSEURS QUI ONT AMENÉ LES PARTENAIRES SUR LE COMITÉ .....	109
6.3.1 UN LEADERSHIP FORT ET PARTAGÉ .....	110
6.3.2 L'INTÉRÊT DE BRISER LES SILOS DES ENJEUX DE L'ALIMENTATION ....	112
6.3.3 UNE COHÉRENCE AVEC LES OBJECTIFS ET INTÉRÊTS DES ORGANISATIONS .....	114
6.3.4 UN POTENTIEL DE VEILLE STRATÉGIQUE .....	115
6.4 RÉUNIR LES BONNES PERSONNES AUTOUR DE LA TABLE .....	117
CHAPITRE 7 LES DYNAMIQUES DE COLLABORATION DU COMITÉ BORÉE .....	121
7.1 AMÉLIORER LA COMMUNICATION ET LE TRAVAIL EN RÉSEAU POUR SUSCITER UN ENGAGEMENT FONDÉ SUR DES PRINCIPES .....	121
7.1.1 PHASE DE DÉCOUVERTE DE L'ENGAGEMENT .....	121
7.1.2 PHASE DE DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT .....	123
7.1.3 PHASE DE DÉLIBÉRATION DE L'ENGAGEMENT .....	124
7.1.4 PHASE DE DÉTERMINATION DE L'ENGAGEMENT .....	125
7.2 RENFORCER LA CONFIANCE, LA COMPRÉHENSION ET L'ENGAGEMENT POUR GÉNÉRER UNE MOTIVATION PARTAGÉE .....	127

7.2.1 DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE.....	128
7.2.2 COMPRÉHENSION MUTUELLE.....	133
7.2.3 ENGAGEMENT PARTAGÉ .....	136
7.3 GÉNÉRER UNE NOUVELLE CAPACITÉ D'ACTION CONJOINTE .....	140
7.3.1 STRUCTURE ET PROCÉDURES DE FONCTIONNEMENT .....	140
7.3.2 LEADERSHIP .....	141
7.3.3 CONNAISSANCES.....	143
7.3.4 RESSOURCES.....	145
CHAPITRE 8 L'ACTION COLLECTIVE : FAVORISER LA TRANSITION DU SYSTÈME ALIMENTAIRE.....	152
8.1 LANCER L'ACTION ET S'ORGANISER.....	152
8.1.1 LES PREMIÈRES RÉALISATIONS.....	152
8.1.2 CÉLÉBRER LES PETITES VICTOIRES.....	155
8.1.3 LA PLANIFICATION ET LA STRUCTURATION.....	157
8.2 SOUTENIR L'ACTION ET GÉNÉRER UN IMPACT .....	161
8.2.1 FACILITER LA MISE EN RÉSEAU, LA LIAISON ET L'ARRIMAGE.....	162
8.2.2 PROMOUVOIR, FAIRE RAYONNER ET METTRE EN VALEUR .....	165
8.2.3 CRÉER DES ESPACES DE DIALOGUE, DE COLLABORATION ET DE CO-CONSTRUCTION .....	168
8.3 PISTES D'ADAPTATION DE LA DÉMARCHE .....	171
8.3.1 RÉSULTATS CONCRETS.....	171
8.3.2 PÉRENNISATION.....	172
8.3.3 ARRIMAGE AVEC LES TERRITOIRES .....	174
8.3.4 CHANTIERS PRIORITAIRES .....	175
8.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....	176
CHAPITRE 9 DISCUSSION ET PERSPECTIVES .....	181
CONCLUSION.....	188
BIBLIOGRAPHIE.....	191
ANNEXE 1 GRILLE D'OBSERVATION.....	206
ANNEXE 2 GUIDE D'ENTREVUE .....	207
ANNEXE 3 GRILLE DE LECTURE .....	210
ANNEXE 4 APPROBATION ÉTHIQUE.....	211
ANNEXE 5 FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT.....	212

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : COMITÉ INITIAL DE LA DÉMARCHE DE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE (2018)	22
TABLEAU 2 : COMITÉ DE COORDINATION DE LA DÉMARCHE (2019).....	24
TABLEAU 3 : COMITÉ BORÉE (2022) .....	25
TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANT·E·S.....	98
TABLEAU 5 : TYPES DE DOCUMENTS RECENSÉS ET LEUR NOMBRE .....	100
TABLEAU 6 : MESURES DE CENTRALITÉ DES PARTENAIRES DU COMITÉ BORÉE .....	118
TABLEAU 7 : SOURCES DE FINANCEMENT DES RÉALISATIONS DE BORÉE .....	147
TABLEAU 8 : DEMANDES DE FINANCEMENT POUR LA DÉMARCHE BORÉE.....	147
TABLEAU 9 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE .....	177

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : CARTE DE LA RÉGION DU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN, DE SES QUATRE MRC ET DE SON TERRITOIRE ÉQUIVALENT.....	17
FIGURE 2 : CHRONOGRAMME DES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA MOBILISATION RÉGIONALE DE GOUVERNANCE ALIMENTAIRE AU SLSJ.....	27
FIGURE 3 : PERSPECTIVE MULTINIVEAUX .....	41
FIGURE 4 : LES QUATRE ÉTAPES DU CYCLE ADAPTATIF .....	45
FIGURE 5 : UN EXEMPLE DE NŒUDS DE CENTRALITÉ DE DEGRÉ, DE CENTRALITÉ DE PROXIMITÉ ET DE CENTRALITÉ D'INTERDÉPENDANCE.....	48
FIGURE 6 : EXEMPLE DE REPRÉSENTATION DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES.....	52
FIGURE 7 : LES PHASES DE L'IMPACT COLLECTIF .....	63
FIGURE 8 : CADRE DE LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE.....	65
FIGURE 9 : DYNAMIQUE DE PRISE DE DÉCISION EN GROUPE .....	77
FIGURE 10 : RÉPARTITION DE LA PARTICIPATION DES ORGANISATIONS SUR LE COMITÉ BORÉE, ENTRE 2018 ET 2022 .....	138

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

CAR	Conférence administrative régionale
CCLF	Cultivons et cuisinons du Lac au Fjord
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et services sociaux
CPA	Conseil de politiques alimentaires
CRÉ	Conférence régionale des élus
CREDD	Conseil régional de l'environnement et du développement durable
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines
CRRASA	Comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire
CSS	Centre de services scolaire
MAMH	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
MEES	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie
MLP	Perspective multiniveau ( <i>multi-level perspective</i> )
MRC	Municipalité régionale de comté
PDZA	Plan de développement de la zone agricole
SA	Système alimentaire
SAD	Système alimentaire durable
SAT	Système alimentaire territorialisé
SLSJ	Saguenay–Lac-Saint-Jean
TIR-SHV	Table intersectorielle régionale sur les saines habitudes de vie
UPA	Union des producteurs agricoles

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon directeur de recherche, M. Olivier Riffon, pour son soutien indéfectible tout au long de mes études. Ses précieux conseils et son accompagnement ont été essentiels pour la réalisation de ce mémoire. Je lui suis profondément reconnaissante pour son écoute attentive et son appui constant.

Je souhaite remercier chaleureusement les partenaires du Comité Borée, sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. Je les remercie pour leur accueil et leurs réponses à mes questions, mais aussi pour m'avoir permis de rencontrer des individus passionnés. Leur enthousiasme est une source d'inspiration pour l'avenir, et leur contribution a été inestimable.

Merci à ma famille, mon copain et mes amies, dont le soutien et les encouragements n'ont jamais cessé tout au long de la réalisation de ce travail. Leur présence a été un soutien indispensable pour maintenir un équilibre entre mes études et ma vie personnelle.

Pour leur appui financier, je tiens à exprimer ma gratitude envers le MEIE et le programme Mitacs.

Enfin, je remercie toutes les personnes que j'ai croisées durant cette aventure, qui travaillent à petite et à grande échelle dans le but d'améliorer les systèmes alimentaires et de les rendre plus durables. Cette expérience a été riche en apprentissages et en échanges, et je suis reconnaissante de l'avoir vécue.

## INTRODUCTION

Depuis de nombreuses décennies, les systèmes alimentaires sont au cœur d'un ensemble d'enjeux sociaux, environnementaux et économiques (Gladek et al., 2016) qui semblent remettre en question la capacité de répondre à leur fonction première ; nous nourrir. Dans sa plus simple expression, le système alimentaire (SA) consiste en « la manière dont les [humains] s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture » (Malassis, 1994). En 2008, Ericksen a proposé une définition plus complète en s'inspirant de plusieurs publications. Elle a ainsi défini qu'un système alimentaire comprenait :

les interactions entre et dans les environnements biogéophysiques et humains qui déterminent un ensemble d'activités ; les activités elles-mêmes (de la production à la consommation) ; les résultats des activités (par exemple, les contributions à la sécurité alimentaire, la sécurité environnementale et le bien-être social) ; et d'autres déterminants de la sécurité alimentaire (qui découlent en partie des interactions mentionnées ci-dessus) (Ericksen, 2008, p. 234-235, traduction libre).

Or, à l'échelle planétaire, des problèmes majeurs comme les changements climatiques, la diminution de la biodiversité, la perturbation des cycles biogéochimiques et la croissance des inégalités semblent prendre de l'ampleur et engendrer une pression sur nos modes de développement, comme nos choix politiques, modes de consommation et modes de vie en général (Dury et al., 2019 ; Bonneuil et Fressoz, 2013). À l'échelle locale, les acteurs, réseaux et activités impliqués dans l'acte de se nourrir font face à des réalités comme l'augmentation du prix des denrées, la dégradation des sols, l'étalement urbain, l'accaparement des terres ainsi que des enjeux de transport et d'entreposage, qui risquent d'aggraver les problématiques liées à l'accès à une alimentation saine (Dury et al., 2019). Ces enjeux préoccupent des acteurs sur le terrain, des intervenants, des décideurs, des citoyens et la communauté scientifique depuis plusieurs années, entraînant le développement d'un vaste champ d'études et de pratiques visant à transformer les systèmes alimentaires (Doucet, 2020 ; Moscatelli et al., 2016).

Il est de plus en plus reconnu que des changements structurels semblent nécessaires pour transformer les systèmes alimentaires, en considérant l'environnement physique, économique, social et politique dans lequel ils évoluent afin de les rendre plus durables (Gladek et al., 2016 ; PNUE, 2016). Historiquement, les enjeux ont souvent été traités de manière isolée, dans une logique verticale sectorielle (Doucet, 2020), par des acteurs et des organisations distincts (Roberts, 2011). Pourtant, les imbrications et les interdépendances sont nombreuses entre les enjeux qui les concernent (Bissardon et Boulianne, 2016). Un défi majeur de la réalisation d'actions structurantes en faveur d'une alimentation durable réside alors dans le fait d'impliquer les diverses parties prenantes et d'augmenter la portée des actions de chacune dans une approche qui soit plus cohérente. Récemment, de nouveaux modes de gouvernance ont ainsi commencé à prendre forme, dans le but de créer des occasions de collaborer, de discuter et d'agir avec une variété d'organisations, qui n'avaient autrefois pas l'habitude de travailler ensemble (Bassarab et al., 2019 ; MacRae et Donahue, 2013).

Au Québec, comme ailleurs, de plus en plus de démarches collectives sont en développement à l'échelle locale pour répondre aux besoins de leur communauté. Bien que l'alimentation ne soit pas une responsabilité traditionnelle des administrations municipales québécoises, elles disposent toutefois de nombreux leviers, à l'intérieur de leurs champs de compétences, pour agir directement sur certains volets de l'alimentation (Vivre en ville, 2014). Il est alors proposé qu'une action collaborative entre les niveaux de gouvernance municipale, régionale et nationale, qui présentent chacun des leviers d'actions, pourrait être utile (Clancy, 2014). Or, depuis la suppression des conférences régionales des élus (CRÉ) en 2014, il n'y a pas ou peu de coordination territoriale globale (Proulx, 2019). Selon Proulx (2019), le manque d'intégration verticale (interéchelons) et horizontale (entre les territoires) nuit considérablement à l'élaboration collective de visions globales des enjeux collectifs, dont ceux de l'alimentation.

Le système alimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean (SLSJ) fait face à certains enjeux persistants, dont le manque de main-d'œuvre, l'accès aux terres, la grandeur du territoire et les problématiques de transport et d'entreposage, l'insécurité alimentaire et le gaspillage alimentaire, ce qui entraîne des impacts sur la santé des individus et des collectivités ainsi que sur la rentabilité des entreprises. La région possède aussi des atouts pour agir sur les enjeux de l'alimentation, dont une production agricole variée, la présence d'un créneau d'excellence sur l'agriculture nordique, une stratégie de positionnement des aliments locaux, un réseau d'organismes de soutien alimentaire, des mouvements d'agriculture urbaine et communautaire. La région dispose aussi d'un important bassin d'expertises et de groupes intéressés par les enjeux de l'alimentation avec des réseaux déjà en action (Gobeil et al., sous presse). D'innombrables initiatives locales apparaissent également comme des niches de transition vers une alimentation durable, mais avec des résultats variables.

Pour favoriser la transition vers un système alimentaire durable (SAD), une démarche de gouvernance alimentaire régionale a émergé en 2017, à la suite d'une rencontre des acteurs économiques et sociaux de l'alimentation, qui s'est concrétisée sous la forme de la démarche Borée. Depuis 2018, la démarche est co-portée par un comité de coordination qui réunit des représentants économiques, sociocommunautaires, environnementaux et de la recherche, dans une approche systémique et intersectorielle, pour amener des changements durables dans les pratiques. La mission de la démarche est de poursuivre la mobilisation, la collaboration et la concertation régionale dans notre système alimentaire territorial, autour d'une vision associée à l'identité alimentaire boréale, pour en assurer un développement durable (Borée, s.d.). Cette mobilisation régionale innovante implique une nouvelle forme de gouvernance, partagée, informelle, non institutionnelle, portée par des acteurs multiples ayant une visée commune. Elle consiste en un sujet d'étude porteur autant pour la communauté scientifique que les collectivités territoriales qui s'intéressent aux mécanismes de gouvernance

pour divers groupes de travail agissant sur des enjeux et des projets intersectoriels liés à l'alimentation (Gobeil et al., sous presse).

Le présent mémoire de recherche vise à apporter des éclairages sur les dynamiques de collaboration à l'œuvre au sein de cette démarche de mobilisation et de coordination des acteurs interpellés par l'alimentation. Afin de développer l'objet d'étude, nous débutons par une mise en lumière de la problématique où nous présentons succinctement les enjeux de l'alimentation et les défis de la transition des systèmes alimentaires, notamment en regard de la coordination entre les différentes parties prenantes. Nous présentons ensuite le cas que nous avons choisi d'étudier, soit la démarche de transition vers un système alimentaire durable au SLSJ, pilotée par le Comité Borée. Cette démarche nous interpellait particulièrement par le territoire couvert, soit l'échelle régionale, et par la diversité d'acteurs et de parties prenantes mobilisée.

Par la suite, les objectifs et questions de recherche sont précisés. Il s'agit de mieux comprendre les processus de gouvernance alimentaire, à partir de l'étude de cas de la démarche Borée. À travers l'approche de la gouvernance collaborative, la recherche permettra de documenter quels sont 1) les éléments contextuels qui ont mené à la mise en place et au déploiement du Comité Borée; 2) les dynamiques relationnelles; 3) les facteurs de réussite et les écueils du partenariat intersectoriel; 4) les retombées perçues de la démarche par les parties prenantes et les effets sur le territoire.

Le chapitre sur le cadre théorique présente les concepts en lien avec le sujet d'étude. Il présente d'abord une mise en contexte du champ d'études, soit les transitions durables, ainsi que les concepts sous-jacents de la perspective multiniveaux, des systèmes complexes adaptatifs et des réseaux sociaux. Une définition de la gouvernance des systèmes alimentaires et de ses différents aspects est par la suite proposée. Le chapitre inclut aussi une présentation

du cadre d'analyse; le modèle de la « gouvernance collaborative » élaboré par Ansell et Gash (2008) et revu par Emerson et al. (2012), qui permet d'étudier des composantes telles que les éléments contextuels, l'historique de la collaboration, la confiance entre les acteurs, le leadership et la capacité d'action.

Le cinquième chapitre explicite la méthodologie de recherche utilisée. Nous avons réalisé une étude de cas descriptive en utilisant une approche qualitative et une posture phénoménologique permettant de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes. La particularité de cette recherche est également d'avoir été réalisée dans une approche praxéologique, où les chercheurs prennent part à la démarche étudiée. La collecte de données s'est voulue à la fois vérificatoire et inductive. Pour ce faire, elle a été réalisée en utilisant l'observation directe lors des rencontres entre les participant·e·s, l'analyse des documents pertinents ainsi que des entrevues semi-dirigées auprès d'acteurs impliqués dans la démarche de collaboration intersectorielle. L'analyse de cette information a été faite selon une approche d'analyse phénoménologique et d'analyse de contenu thématique. Ces stratégies de recherche nous ont permis d'étudier en profondeur le phénomène émergent de la gouvernance alimentaire régionale.

La présentation des résultats de la recherche débute par la mise en lumière des éléments contextuels qui ont créé des opportunités et des contraintes ayant façonné le déploiement de la démarche Borée au sein de la région du SLSJ. Les éléments qui ont consisté en des moteurs essentiels pour les partenaires seront précisés ainsi que l'historique de collaboration entre ces acteurs. La présentation des résultats continue avec une description détaillée des dynamiques relationnelles sur le comité, en précisant comment la communication, la confiance, l'engagement et la compréhension ont permis de générer une nouvelle capacité d'action conjointe. Nous présentons également l'impact de la démarche ainsi que les potentielles pistes d'adaptation.

La démarche Borée se positionne comme une illustration pertinente de gouvernance collaborative, qui a réussi à amener un groupe d'acteurs hétérogènes à travailler ensemble et à se doter de valeurs et d'objectifs communs. La recherche met en évidence que le développement de la confiance entre les partenaires est un passage critique, qui nécessite plusieurs stratégies et actions, mais qui permet un échange plus fluide d'informations et de ressources. Le développement de ce type d'initiative prend du temps, ce qui est essentiel pour bien comprendre les rôles des différents partenaires, ainsi que les rôles collectifs du comité intersectoriel.

# **CHAPITRE 1**

## **PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

Le présent chapitre s'attardera à présenter spécifiquement l'objet d'étude, soit les processus de gouvernance alimentaire à l'échelle régionale. Dans un premier temps, nous débutons par une mise en contexte présentant les enjeux de l'alimentation, dans une perspective systémique, ainsi que les défis de la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et de la nécessaire collaboration entre les nombreuses parties prenantes impliquées. Nous présentons ensuite un portrait succinct des processus de gouvernance alimentaire au SLSJ, qui constitue le terrain de recherche.

### **1.1 ENJEUX DE L'ALIMENTATION : UN PROBLÈME COMPLEXE ET SYSTÉMIQUE**

La notion de système alimentaire englobe tous les aspects liés à la production, la transformation, la distribution, l'entreposage, la consommation et la gestion des déchets alimentaires, ainsi que les conséquences sociales et environnementales de ces activités (HLPE, 2014). Les systèmes alimentaires varient d'un pays à l'autre, mais depuis plusieurs décennies, un modèle agro-industriel prédominant s'est imposé en Amérique du Nord. Ce système est spécialisé, concentré et dominé par de grandes entreprises industrielles et commerciales (Rastoin, 2016), avec une mise en marché des produits agricoles s'inscrivant dans une logique verticale et sectorielle avec une approche par filières (Doucet, 2020). Ce modèle, s'il a contribué efficacement à la réduction du coût des aliments, à l'amélioration de leur salubrité ainsi qu'à leur accessibilité (Rastoin, 2016), a depuis été critiqué à de nombreuses reprises devant les conséquences négatives qu'il engendre (Jean, 1997).

La principale faiblesse attribuée aux systèmes alimentaires industriels dominants est leur difficulté à garantir une sécurité alimentaire universelle (Hospes et Brons, 2016). Un nombre croissant de recherches sont effectuées sur le sujet (Doucet, 2020). Les auteurs se

sont intéressés entre autres aux risques sanitaires et nutritionnels (Story et al., 2009), au manque d'accès à la nourriture (Wegener et al., 2012), à la production alimentaire insuffisante (Miller et al., 2013), à la hausse du prix des aliments (IFPRI, 2008), aux processus ou moteurs qui peuvent expliquer l'insécurité alimentaire (Ericksen, 2008), mais également aux préoccupations en termes de menaces pour la biodiversité (Johns et al., 2013) ou encore au manque de pouvoir des consommateurs et des petits producteurs alimentaires (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008). Dans la littérature, les systèmes alimentaires sont fréquemment qualifiés de « problèmes complexes » (ou *wicked problems*) (Miller et al., 2013 ; Gottlieb et Joshi, 2010 ; Story et al., 2009) en raison de leur complexité intrinsèque, de leur caractère mal défini, de la multiplicité des facteurs qui les influencent, ainsi que de leur nature structurelle et systémique, ce qui rend difficile leur résolution définitive (Rittel et Webber, 1973).

Comme c'est le cas pour d'autres problèmes qui ont des racines multiples et interconnectées - comme les changements climatiques - beaucoup pensent que la gestion de ces enjeux nécessite une « imagination transdisciplinaire » qui peut aller au-delà des perspectives individuelles et incomplètes offertes par les disciplines individuelles (Harris et al., 2010). On parle alors de « défaillance sectorielle », c'est-à-dire que la gestion d'un problème dépasse la capacité d'un seul secteur (Bryson et al., 2006, p. 46). Les enjeux de l'alimentation ont en effet longtemps été abordés comme des pièces individuelles d'un casse-tête, traitées de manière isolée, par une approche sectorielle, et gérées par des départements et des organisations distinctes (Roberts, 2011). Cependant, on reconnaît aujourd'hui que ces problèmes nécessitent de plus en plus la collaboration de plusieurs organisations provenant de différents secteurs, qui peuvent ensemble aborder le problème de manière plus structurante (Duncan et Claeys, 2018 ; Levkoe, 2014 ; Levkoe et Wakefield, 2014 ; Koschmann et al., 2012). Par conséquent, un nombre croissant de chercheurs et de politiques réclament une approche plus systémique, qui englobe l'éventail et la complexité des interactions entre les acteurs, afin de favoriser la transition vers des systèmes alimentaires plus durables (Gordon et al., 2017 ; Moscatelli et al., 2016 ; IPES Food, 2015 ; Sonnino et al., 2014).

## 1.2 VERS UNE TRANSITION DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES

Devant l'urgence et la complexité croissantes des défis auxquels sont confrontés les systèmes alimentaires et la société (Hinrichs, 2014), les chercheurs et les décideurs appellent à construire un nouveau type de systèmes alimentaires plus durables. Depuis quelques décennies, on observe ainsi une volonté de changement, largement reconnue dans les milieux de la recherche et de la politique (Gordon et al., 2017 ; IPES-Food, 2015). La FAO déclarait déjà il y a dix ans que des changements fondamentaux dans la façon dont les aliments sont produits, transformés, transportés et consommés seraient indispensables pour réussir un développement durable à l'échelle mondiale (FAO, 2011). L'Agenda 2030 pour le développement durable montre clairement « que la transition vers des systèmes alimentaires écologiquement, socialement et économiquement durables est une nécessité pour atteindre le développement durable » (Moscatelli et al., 2016, p. 110). Cependant, malgré la mobilisation grandissante des communautés politiques et scientifiques sur la nécessité de modifier nos systèmes alimentaires pour les rendre plus durables, la tâche reste incomplète (Doucet, 2020 ; IPES-Food, 2015).

Au Québec comme ailleurs, de multiples initiatives pour une alimentation plus durable apparaissent à toutes les étapes du système alimentaire (Rastoin, 2016). Souvent, ces initiatives misent sur la redéfinition des liens entre production (producteurs) et consommation (consommateurs) et sont porteuses d'une vocation sociale et écologique (Deverre et Lamine, 2010). De nouveaux modes de production ou d'approvisionnement alimentaire prennent forme, davantage en adéquation avec les valeurs, les normes et les besoins des acteurs, tels que le développement de jardins collectifs et communautaires, de marchés publics, de groupes d'achat, de cuisines collectives, d'activités de glanage aux champs et bien d'autres (Brisebois et Audet, 2018). En opposition au système conventionnel et mondialisé - bien qu'ils y soient rattachés (Sonnino et Marsden, 2006) - ces systèmes alimentaires alternatifs contribuent à rétablir les liens entre l'économie du système alimentaire et le contexte social et environnemental dans lequel il est ancré (Seyfang, 2006).

Bien que des niches d'innovation se multiplient, de nombreux éléments semblent concourir à la difficulté d'envisager ces transformations à des échelles plus larges (Janin et Landel, 2021). Ainsi, on remarque que diverses initiatives alimentaires alternatives « peuvent sembler marginales ou avoir une portée restreinte » (Brisebois et Audet, 2018, p.9). Malgré le partage de valeurs communes et la présence de concertation, il manque souvent une certaine cohésion entre les différents projets et les acteurs qui y participent aux différentes échelles. La sectorialité résiste de façon importante et les actions restent dispersées en silo (Doucet, 2020). Dans leur étude sur le portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec, Brisebois et Audet (2018) se sont ainsi questionnés à savoir comment ces initiatives peuvent changer d'échelle et avoir un impact décisif sur le système alimentaire conventionnel. Selon ces auteurs, le défi se traduit « par l'enjeu de la structuration, c'est-à-dire l'établissement de relations solides, pérennes et fonctionnelles entre les acteurs de la niche et les autres acteurs susceptibles de favoriser leur développement » (Brisebois et Audet, 2018, p. 9).

Des auteurs se sont intéressés à la théorie des transitions et la perspective multiniveaux pour comprendre la transformation du système alimentaire (Brisebois et Audet, 2018 ; Audet et al., 2017 ; Lamine et al., 2016). Les initiatives de transition évoluent souvent en marge des pratiques dominantes et ne réussissent pas facilement à se structurer, car les systèmes - dont les systèmes alimentaires - sont stabilisés à bien des égards (Grin et al., 2010). La lourdeur des règles établies dans le modèle agricole conventionnel, la position de contrôle de certains acteurs et l'inertie générale des systèmes établis font en sorte que les transformations d'envergure sont difficilement envisageables. C'est pourquoi on peut parler du « verrouillage » des régimes sociotechniques (Geels et Schot, 2010). Plusieurs études soulignent à ce sujet qu'une meilleure cohésion entre les différents projets et les acteurs qui y participent, et ce, aux différentes échelles permettrait de favoriser des changements plus structurants (Doucet, 2020 ; Lardon et Loudiyi, 2014 ; Grin et al., 2010).

Lamine et al. (2010) soutiennent ainsi que les changements doivent engager les différentes composantes du système alimentaire de manière articulée. Foresight (2011) a également souligné l'importance cruciale de l'interconnexion des politiques des divers secteurs en lien avec le système alimentaire. Pour pérenniser les démarches et projets visant un système alimentaire plus durable, « il est nécessaire [...] de les interrelier, pour connecter les territoires [...] [et] donner du sens aux actions collectives, tant par les acteurs publics que privés, institutionnels que professionnels, individuels que collectifs » (Lardon et Loudiyi, 2014, p. 8). Favoriser un dialogue impliquant plusieurs parties prenantes est crucial pour coordonner efficacement les actions dans l'ensemble du système alimentaire, en prenant en compte les interactions et les résultats (Moscatelli et al., 2016). Cette tâche complexe nécessite de mettre en relation les acteurs du système alimentaire (Brisebois et Audet, 2018).

### **1.3 RENFORCER LES RELATIONS AU SEIN DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES**

Les enjeux liés à l'alimentation dépassent ainsi les frontières sectorielles et impliquent les contributions de nombreux acteurs, qui peuvent ensemble aborder les problèmes de manière plus structurante (Koschmann et al., 2012 ; Goldsmith et Eggers, 2004). Dans la littérature, il est aujourd'hui reconnu que les actions politiques unilatérales présentent des lacunes (Koliba et al. 2018) et que les gouvernements sont incapables d'influencer seuls l'évolution de la société (Touati et al., 2019). Pour favoriser le changement dans les systèmes alimentaires, des efforts coordonnés sont donc nécessaires entre de nombreux secteurs, parties prenantes et niveaux politiques (Weissman et Potteiger, 2018). De nombreuses publications font ainsi entendre l'appel à une approche intégrée de la gouvernance des systèmes alimentaires (Sonnino et al., 2014 ; Kirwan et Maye, 2013 ; FAO, 2011 ; Clapp et Cohen, 2009 ; Dubuisson-Quellier et Lamine, 2008), plus délibérative et démocratique (Getha-Taylor, 2008). Cela consiste alors à reconnaître la nécessité de collaborations et de coordination entre différents secteurs, parties prenantes et niveaux politiques pour aborder de manière plus efficace et structurante les problèmes complexes liés à l'alimentation.

Une approche inclusive et durable tient compte de l'interdépendance des différentes parties prenantes, tant les acteurs publics que privés, institutionnels que professionnels, individuels que collectifs et ce, dans tous les secteurs et à tous les niveaux (Doucet, 2020 ; Moragues-Faus et al. 2017 ; Hospes et Brons, 2016), ce qui complexifie les dynamiques et entraîne le défi majeur de gérer les relations entre les acteurs (Touati et al., 2019). De nouveaux espaces politiques ou « espaces de délibération » peuvent aider les parties prenantes du système alimentaire à articuler, réfléchir et concilier leurs différents points de vue et objectifs (Hospes et Brons, 2016 ; Sonnino et al., 2014). En ce qui a trait aux systèmes alimentaires, les conseils de politique alimentaire (CPA), par exemple, sont une forme de gouvernance en émergence en Amérique du Nord et en Europe qui vise, entre autres, la coordination, le maillage et le partage d'informations entre les acteurs du système alimentaire (Bassarab et al., 2019 ; MacRae et Donahue, 2013). Ces nouveaux espaces créés pour la gouvernance entraînent ainsi un besoin pour de nouveaux modes d'interaction, d'une communication accrue, d'un haut niveau de confiance et de nouveaux processus de fonctionnement (Getha-Taylor, 2012).

Les différentes parties prenantes de la gouvernance territoriale des systèmes alimentaires peuvent effectivement être fortement hétérogènes, ce qui présente des difficultés (Figuère et Rocca, 2012). Les acteurs peuvent différer en termes de perspectives, de cultures et de valeurs, ils peuvent posséder différentes contraintes institutionnelles, comprendre les problèmes différemment et porter des opinions contradictoires sur la façon d'atteindre les objectifs souhaités (Levkoe et Wakefield, 2014). Certes, le fait d'exprimer des points de vue différents peut permettre d'apprendre les uns des autres, de donner une image élargie et plus réaliste du problème, et de détecter des solutions émergentes qu'une vision plus étroite aurait manquées (Hanleybrown et al., 2012). L'action intersectorielle permet aussi « de donner une meilleure cohérence, une plus grande légitimité et une portée élargie aux actions de chacun » (Bissardon et Boulianne, 2016, p.333). Cela dit, encourager l'échange de perspectives diverses peut poser un défi à la cohésion du groupe et créer des tensions (Saz-Carranza et

Ospina, 2011). En général, la grande diversité des acteurs rend les initiatives de gouvernance collaborative particulièrement difficiles et les conditions nécessaires à leur réussite ne sont pas toujours faciles à atteindre (Prentice et al., 2019, cités dans Kang et al., 2022).

La coordination des efforts d'acteurs issus de plusieurs secteurs dans le cadre d'une action, d'une initiative ou d'un programme en vue d'atteindre des objectifs partagés est une approche émergente, qui peut prendre diverses formes telles. Selon le contexte, on parlera d'une gouvernance, d'une concertation, d'une action, d'une collaboration ou d'un partenariat intersectoriel. Dans tous les cas, ces processus peuvent être « compliqués et problématiques » et ne garantissent pas toujours les résultats attendus (Koschmann et al., 2012, p. 332). La simple présence des acteurs ensemble ne suffit pas à générer les retombées positives attendues (Bourque, 2008). La collaboration implique des efforts de coordination entre les acteurs intersectoriels qui se heurtent à des obstacles politiques ou administratifs tels que la superposition de politiques, de programmes et d'instruments qui deviennent contradictoires ou incohérents, l'intérêt des secteurs à établir leurs propres objectifs et règles et à exercer un contrôle sur un domaine de pratique, les relations de pouvoir entre les secteurs et les niveaux de gouvernance ou les systèmes de financement (Bilodeau et al., 2019). Par conséquent, cette approche nécessite des normes partagées et des interactions mutuellement bénéfiques (O'Leary, Vij, 2012). Cela permettrait plusieurs avantages tels que la réduction de la duplication des programmes, l'augmentation des possibilités d'action à différents niveaux de déterminants, l'augmentation du potentiel d'impact par la mise en commun des financements et des ressources et l'augmentation des possibilités de durabilité (Hanleybrown et al., 2012).

Depuis quelques années, on assiste au Québec à une augmentation des processus de mise en action coordonnée d'acteurs intersectoriels et des instances de concertation intersectorielle (Bourque, 2008). Or, l'absence d'une régulation globale des processus de concertation intersectorielle entraîne souvent une superposition de processus et d'instances mobilisant les mêmes acteurs, qui travaillent souvent de manière cloisonnée sur chaque

dossier. À terme, cela risque de s'avérer insoutenable et inefficace. La multiplication des concertations peut les affaiblir en créant une dynamique d'épuisement et en menaçant la mobilisation (Bourque, 2008). Pour que les communautés puissent se donner une vision cohérente et les moyens adéquats de leur développement, des chercheurs proposent de nouvelles approches, telles qu'une coordination qui dépasse les frontières et basée sur une gestion démocratique du changement (Bourque, 2008 ; Getha-Taylor, 2012).

Bourque (2008) propose ainsi que la concertation territoriale intersectorielle, une approche globale des problèmes collectifs d'une communauté dans son ensemble (dans ses dimensions sociale, économique, environnementale et culturelle), pourrait contribuer sous certaines conditions à augmenter le sentiment d'appartenance et d'identité au territoire et constituer un moteur de l'action collective. Selon ce même auteur, l'identité territoriale peut amener certains acteurs institutionnels à prendre des décisions qui vont au-delà de leurs stricts intérêts organisationnels au nom d'une cohésion et d'une solidarité territoriales autour d'enjeux locaux (Bourque, 2008). Cependant, à des niveaux supérieurs de gouvernance, la collaboration intersectorielle semble être particulièrement complexe à mettre en œuvre, comme l'indique Rachlis :

c'est le problème central de l'action intersectorielle. Les actions intersectorielles les plus efficaces sont celles qui se situent à des niveaux politiques plus élevés et c'est pourtant à ces niveaux qu'elles sont les plus difficiles à mettre en œuvre. (Rachlis, 2008, p. 10, traduction libre).

Cette revue des principaux enjeux des systèmes alimentaires et des défis liés à leur transition vers un état plus durable permet de mieux comprendre l'intérêt pour une meilleure coordination entre les diverses parties prenantes. La gouvernance alimentaire intersectorielle permettrait de favoriser la durabilité des systèmes alimentaires en renforçant la collaboration entre diverses parties prenantes en leur offrant un espace de discussion sur les enjeux du système alimentaire. Bien que considérés comme la meilleure façon de travailler sur les problèmes sociaux (Isett et Provan, 2005), les partenariats intersectoriels sont cependant complexes et nécessitent l'instauration d'une confiance et d'une compréhension partagées

entre les acteurs, pour favoriser leur engagement sur une période suffisamment longue pour atteindre leurs objectifs. C'est à cette dimension relationnelle de la gouvernance et aux dynamiques de collaboration que sera consacrée la présente recherche.

## CHAPITRE 2

### LE CAS ÉTUDIÉ : LA DÉMARCHE BORÉE AU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN

Dans ce chapitre, nous présentons un portrait succinct des processus de gouvernance alimentaire au SLSJ, qui constitue le terrain de recherche. La démarche de transition vers un système alimentaire durable en zone boréale, dénommée Borée, apparaît comme un cas intéressant afin d'explorer ce problème de recherche, en ce qu'il expose l'engagement de partenaires intersectoriels dans une initiative de gouvernance à l'échelle régionale depuis plusieurs années déjà. Dans un premier temps, nous présentons un bref portrait du système alimentaire régional et du territoire du SLSJ dans lequel il évolue. Nous décrivons ensuite brièvement la démarche Borée : l'historique, les objectifs et la vision, les partenaires et leurs rôles ainsi que les principales réalisations à ce jour.

#### 2.1 PORTRAIT DU SYSTÈME ALIMENTAIRE RÉGIONAL

La région administrative du Saguenay–Lac-Saint-Jean est localisée dans la partie centrale du Québec. La région est dominée par deux plans d'eau spectaculaires que sont la rivière Saguenay et le lac Saint-Jean. Elle forme un territoire qui s'étend sur 95 892,8 kilomètres carrés (MAMH, 2010), ce qui la classe au troisième rang des régions administratives du Québec pour l'importance de son étendue. Selon les estimations de 2021 du profil régional de l'industrie bioalimentaire, les espaces agricoles, malgré leur importance socio-économique, ne comptent que pour 4 % de la superficie totale (Gouvernement du Québec, 2021).

Sur le plan administratif, la région compte 4 MRC (Maria-Chapdelaine, Domaine-du-Roy, Lac-Saint-Jean-Est et Fjord-du-Saguenay), 1 territoire équivalent (Ville de Saguenay), 49 municipalités locales, 17 territoires non organisés et 1 communauté autochtone (Mashteuiatsh) (voir figure 1).

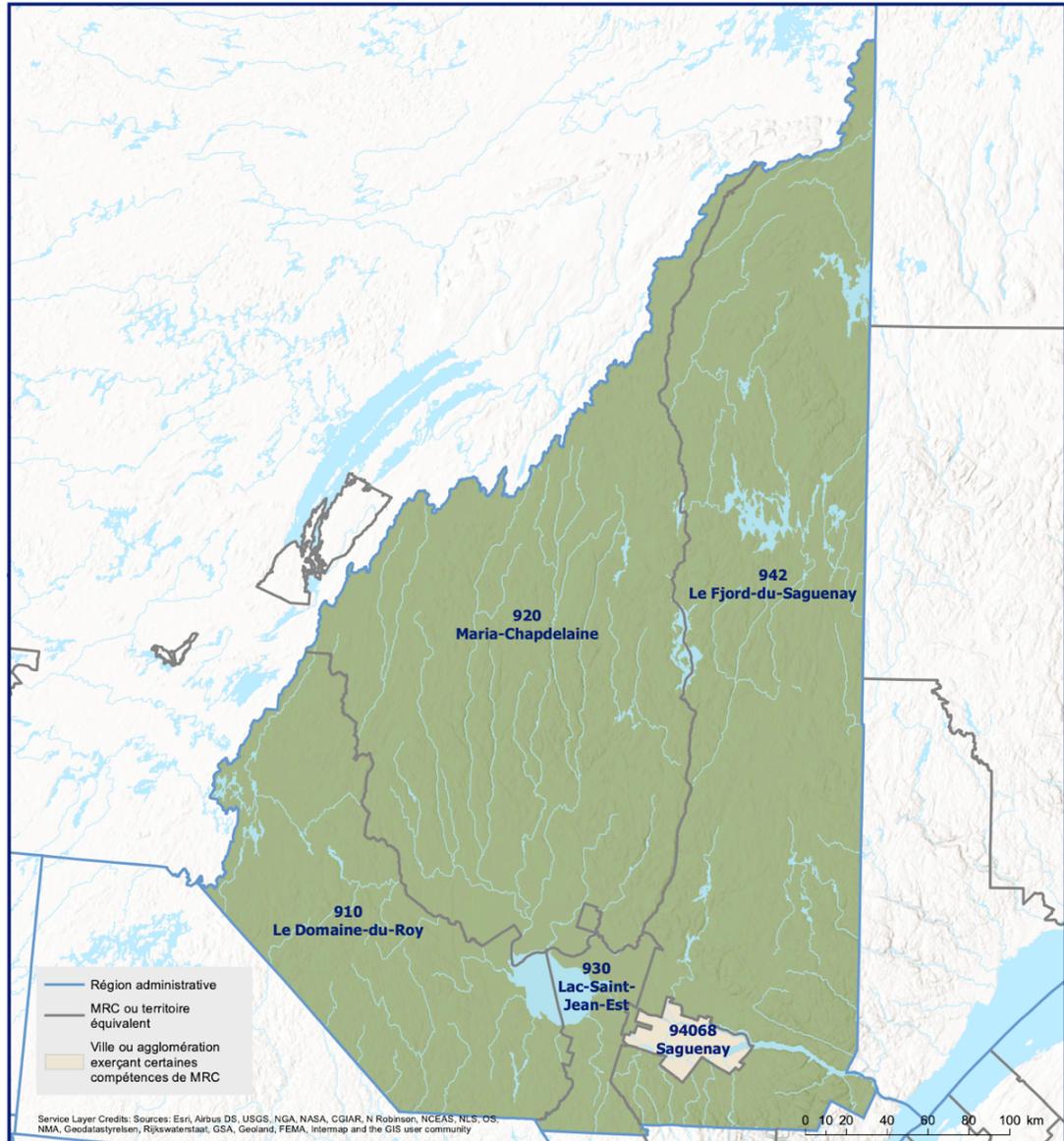


FIGURE 1 : Carte de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de ses quatre MRC et de son territoire équivalent  
 Source : MAMH, 2023

En 2020, la population du SLSJ s'élevait à 278 971 individus, ce qui correspond à 3,3 % de la population du Québec (Institut de la statistique du Québec, 2021). La région présente une population plus âgée que la moyenne du Québec, avec les 65 ans et plus représentant près du quart de la population. Les données indiquent également une tendance au vieillissement de la population au cours des vingt dernières années (Institut de la statistique du Québec, 2021). Selon la Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire du SLSJ (CRRNT, 2011), le vieillissement de la population, le faible taux de natalité, l'exode

des jeunes et le ralentissement économique ont entraîné une diminution constante de la population de la région depuis la fin des années 90. Cependant, entre 2019 et 2020, la population a connu une augmentation de 3,5 pour mille selon les données provisoires. Bien que cette croissance soit modérée, elle marque une amélioration démographique par rapport aux années précédentes (Institut de la statistique du Québec, 2021).

Le Plan régional de développement intégré des ressources et du territoire du SLSJ met en évidence que les principales activités économiques de la région sont axées sur l'exploitation et la transformation des ressources naturelles (CRRNT, 2011). Les industries du bois, de l'aluminium, de la production hydroélectrique, de l'extraction de minéraux, de l'agriculture et du tourisme récréatif jouent en effet un rôle prépondérant dans l'économie régionale. Le secteur agricole à lui seul a contribué à hauteur de 480 millions de dollars au chiffre d'affaires régional en 2009, soit environ 5,5 % du PIB de la région. Les emplois liés à l'agriculture représentent 11,4 % de l'ensemble des emplois de la région. Les principales cultures agricoles sont le lait, l'horticulture, les céréales et les légumineuses, ainsi que l'élevage bovin, classé par ordre d'importance.

Le SLSJ, avec l'Abitibi-Témiscamingue et la Côte-Nord, constitue la limite septentrionale du territoire québécois utilisé à des fins agricoles (Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA), 1990). Selon l'état des connaissances sur la typicité boréale au SLSJ, réalisé par Ambassade boréale en 2019, la région du SLSJ est caractérisée par des conditions climatiques et géographiques particulières typiques d'un environnement nordique. Le premier élément qui caractérise d'ordre général les régions nordiques est l'isolement géographique. Le SLSJ forme une zone géographiquement isolée du reste du Québec agricole, en raison des plateaux montagneux qui agissent comme barrières physiques et permettent de limiter la propagation de certains insectes et ravageurs pour les cultures et les élevages. Le second élément correspond aux facteurs climatiques qui influencent la production agricole. En raison des latitudes auxquelles elle se situe, la région est

caractérisée par des hivers longs et froids avec une importante couverture neigeuse. Les étés y sont courts et chauds avec une longue durée d'ensoleillement, ce qui contrebalance, en partie, les effets négatifs d'un climat plus frais (Ambassade boréale, 2019).

En 2008, le secteur agroalimentaire du SLSJ s'est mobilisé autour de ses forces par la mise en place du Créneau d'excellence AgroBoréal, afin de favoriser la compétitivité des filières boréales par des projets collaboratifs. Le développement stratégique du secteur agroalimentaire du SLSJ vise ainsi à assurer une différenciation de l'agriculture nordique de la région. L'agriculture nordique se définit comme :

l'ensemble des travaux transformant le milieu naturel afin de produire des végétaux et des animaux utiles à l'humain, et ce, dans un milieu nordique, qu'il soit réel ou vécu, conférant aux productions agricoles des facteurs agroclimatiques favorisant la production de plusieurs petits fruits, dont le bleuet nain, des pommes de terre, des crucifères, des plantes fourragères, des céréales à paille et de certaines oléoprotéagineuses; un isolement géographique favorisant la protection des cultures et des élevages par une réduction de la présence d'insectes et de maladies; des conditions agroclimatiques et géographiques favorisant la production biologique et les produits de niche (Barthell et Massicotte, 2007, p. 12).

En 2016, la région s'est également dotée d'une stratégie de positionnement s'appuyant sur la typicité boréale des produits agroalimentaires de la région : la Zone boréale. Le groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire, mis en place dans le cadre des travaux du Sommet économique régional pour augmenter l'offre de produits régionaux à valeur ajoutée ainsi que leur accès à des marchés diversifiés, avait ainsi fait la proposition suivante :

Ce positionnement traduit la volonté d'une région de se définir de par les spécificités ayant trait aux conditions climatiques rigoureuses, à la localisation géographique, aux gens passionnés issus du milieu ainsi qu'à un savoir-faire unique qui rallie traditions et pratiques innovantes. Fortes des spécificités qui les distinguent, l'agriculture et l'industrie agroalimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont su développer, au fil des années, un ancrage particulier à l'environnement géoclimatique de la région ainsi qu'une reconnaissance pour la nature et l'excellence de leurs produits. (Groupe de travail Agriculture et agroalimentaire, 2016, p. 4)

On retrouve une grande concentration d'expertises (université, collèges, centres collégiaux de transfert technologique (CCTT), chaires de recherche) et de groupes s'intéressant à l'alimentation sous différents angles (économiques, sociaux,

environnementaux, etc.) sur le territoire, ainsi qu'un réseau d'organismes de soutien alimentaire et de mouvements d'agriculture urbaine et communautaire. Néanmoins, la région fait face à des enjeux persistants, dont le manque de main-d'œuvre, l'accès aux terres, la grandeur du territoire et les problématiques de transport et d'entreposage, l'insécurité alimentaire et le gaspillage alimentaire, entraînant des impacts sur la santé des individus et des collectivités ainsi que sur la rentabilité des entreprises (Gobeil et al., sous presse). Au SLSJ, en 2018, on estime qu'environ 33 400 adultes vivent de l'insécurité alimentaire (Arth et al., 2020). Cette problématique touche également les enfants qui vivent dans un ménage affecté par l'insécurité alimentaire, soit environ 7 800 enfants de 0 à 17 ans pour la mesure de 2017-2018 dans la région (Arth et al., 2022). Malgré tous les efforts d'éducation et de sensibilisation à la saine alimentation, on constate également que la consommation des portions recommandées en fruits et légumes selon le *Guide alimentaire canadien* est en baisse au SLSJ, autant chez les adultes que chez les jeunes (31% des élèves du secondaire en 2011 à 24% en 2017) (Arth et al., 2020 ; Traoré et al., 2018). C'est pour répondre à ces enjeux et pour favoriser la transition vers un système alimentaire durable en zone boréale que la démarche de concertation intersectorielle régionale a émergé.

## **2.2 HISTORIQUE ET COMPOSITION DU COMITÉ BORÉE**

Nous verrons maintenant comment cette démarche a été mise en œuvre dans la région. Il convient de souligner que, pour rédiger cette section, nous nous sommes appuyés sur des sources internes, nos propres observations et des échanges informels avec les partenaires. Il faut d'abord savoir que la concertation dans le domaine de l'alimentation au SLSJ est présente depuis plusieurs années, mais davantage de manière sectorielle. En ce qui a trait aux acteurs économiques, la région bénéficie depuis quelques années d'une dynamique de concertation en agroalimentaire. Depuis plus de 25 ans, le SLSJ fait partie des 11 régions et territoires du Québec qui sont dotés d'une table de concertation bioalimentaire, ayant pour mission d'animer et de coordonner les efforts des différents acteurs du milieu afin d'assurer le

développement du secteur bioalimentaire et de promouvoir l'achat local. Depuis 2008, la région est aussi dotée d'un créneau d'excellence, s'inscrivant au sein de la démarche ACCORD du ministère de l'Économie et de l'Innovation, visant à favoriser le développement durable des filières boréales en mobilisant, réseautant et soutenant les entreprises et partenaires qui s'y rapportent au sein de projets collaboratifs. Ces acteurs, le Créneau d'excellence AgroBoréal et la Table agroalimentaire du SLSJ, sont également porteurs depuis quelques années de la stratégie sectorielle régionale de concertation agroalimentaire, regroupant des représentants des territoires, des directions régionales des ministères et des présidents et directeurs des organisations sectorielles régionales et qui a pour but de promouvoir la croissance et l'influence du secteur agroalimentaire dans la région en mobilisant les acteurs locaux, en créant un espace pour la communication et la collaboration, en déterminant les orientations et les objectifs de développement du secteur, et en favorisant l'harmonisation des stratégies organisationnelles et territoriales.

Le milieu sociocommunautaire possède également des lieux de concertation depuis quelques années déjà. La Direction de santé publique du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du SLSJ a coordonné pendant plusieurs années le comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire (CRRASA), en collaboration avec les tables locales en sécurité alimentaire. La Table intersectorielle régionale sur les saines habitudes de vie (TIR-SHV), En mouvement SLSJ, travaillait de son côté sur l'accès à une saine alimentation pour la population régionale, en assurant le suivi de son comité Cultivons et cuisinons du Lac au Fjord (CCLF). En réalisant que les deux comités travaillaient sur des enjeux complémentaires, il a été décidé en 2019 de fusionner les instances, afin de réfléchir d'une manière conjointe à l'augmentation de la sécurité alimentaire et de la saine alimentation pour tous, de façon durable, au sein des différentes communautés de la région. Sous la responsabilité conjointe d'En Mouvement SLSJ et de la direction de santé publique, le comité régional en sécurité alimentaire et saine alimentation pour tous (CRRASA-CCLF) regroupe ainsi les six tables locales de sécurité alimentaire durable, ainsi que des partenaires régionaux

tels que le Réseau régional en alimentation communautaire, Moisson SLSJ, la direction régionale du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), le Club des petits déjeuners, la Table agroalimentaire ainsi qu'Essor 02 et son réseau en économie sociale.

Éventuellement, des acteurs du domaine sociocommunautaire se sont intéressés à participer à la concertation du secteur économique, afin de réfléchir d'une manière plus globale aux enjeux de l'alimentation. L'effort de création du Comité Borée a d'abord été mené par un groupe d'acteurs du comité régional en sécurité alimentaire et saine alimentation pour tous. Un sous-comité a été formé (voir le tableau 1), réunissant des acteurs qui s'interrogeaient sur la manière de s'organiser pour mieux coordonner les actions et les ressources au niveau régional, dans un contexte où il n'y avait plus d'instances de concertation régionale, pour répondre aux enjeux de l'insécurité alimentaire et de la saine alimentation.

**TABLEAU 1 : Comité initial de la démarche de gouvernance alimentaire (2018)**

<b>Représentants</b>	<b>Provenance</b>
Organisateur communautaire	CLSC Domaine du Roy CIUSSS SLSJ
Chargée projet	Démarche de système alimentaire durable - Domaine du Roy
Médecin Conseil Agent de planification programmation recherche	Direction de santé publique CIUSSS SLSJ
Coordonnatrice Chargée de projet en saine alimentation	En Mouvement SLSJ (TIR-SHV)
Conseillère en aménagement du territoire et développement rural	MAPAQ - Direction régionale
Directrice	Moisson SLSJ
Agent de développement	Réseau régional en alimentation communautaire

En se basant sur la littérature la plus actuelle et en s'inspirant d'initiatives en cours au Québec et ailleurs, il a été imaginé par ce comité de doter la région d'un conseil de politiques alimentaires, en soutien au déploiement de systèmes alimentaires territorialisés durables (SATD) et de pôles alimentaires dans chacun des territoires de MRC. Au printemps et à l'été 2018, une tournée de mobilisation d'acteurs clés dans la région a été réalisée pour proposer cette idée. Une analyse des plans d'action et des stratégies des différents ministères a permis d'identifier et de répertorier les acteurs qui pouvaient détenir des leviers en lien avec le système alimentaire, la sécurité alimentaire ou la lutte à la pauvreté. Ces acteurs ont été rencontrés pour faire une première approche afin de connaître leur intérêt au développement de systèmes alimentaires territorialisés durables, coordonnés entre eux par un conseil de politiques alimentaires.

De premières rencontres de réflexion ont permis de mettre sur pied un comité de coordination de la démarche de système alimentaire durable en zone boréale. C'est ainsi que le Créneau d'excellence AgroBoréal, la TIR-SHV, la direction de la santé publique du SLSJ, la direction régionale du MAPAQ, la Table Agroalimentaire SLSJ, la fédération régionale de l'UPA et l'UQAC ont pris part à la démarche. La mission de ce comité a d'abord été d'organiser des activités de consultation de plus grande envergure auprès de la population régionale. Pour être cohérents avec les concepts du développement durable, les acteurs ont rapidement réalisé qu'il manquait un représentant du secteur environnemental. Pour identifier quelle organisation pourrait se joindre au comité, une cartographie des acteurs environnementaux de la région a été réalisée, en tenant compte de différents critères : implication en alimentation, implication en environnement, échelle d'action et niveau d'implication en concertation. Il a été décidé d'inviter le Conseil régional de l'environnement et du développement durable (CREDD) à joindre le comité, puisqu'il s'agit d'une organisation qui fait de la concertation pour les enjeux environnementaux, touchant à divers enjeux en lien avec l'alimentation et avec une échelle d'action régionale. Le tableau 2 suivant recense la composition du comité de coordination de la démarche en 2019.

**TABLEAU 2 : Comité de coordination de la démarche (2019)**

<b>Représentants</b>	<b>Provenance</b>
Enseignant	Cégep de St-Félicien
Conseillère en environnement	Conseil régional de l'environnement et du développement durable (CREDD)
Directrice générale	Créneau d'excellence AgroBoréal
Médecin Conseil Agent de planification programmation recherche Organisateur communautaire	Direction de santé publique CIUSSS SLSJ
Coordonnatrice Chargée de projet en saine alimentation	En Mouvement SLSJ (TIR-SHV)
Conseillère en aménagement du territoire et développement rural	MAPAQ - Direction régionale
Directrice générale Conseillère en développement	Table agroalimentaire SLSJ
Professeur-chercheur Professionnelle de recherche	Université du Québec à Chicoutimi
Chargé de projet	Ville Saguenay

La composition est restée relativement stable au cours des années suivantes (avec une participation plus ou moins soutenue de certains acteurs). En automne 2019, la démarche a adopté une identité visuelle et conceptuelle : Borée - Un vent de changement vers une alimentation durable. En 2021, plusieurs organisations ont été ciblées pour se joindre aux partenaires : Alliance 02, Agrinova, le Centre québécois de développement durable, les Centres de services scolaires, la Conférence administrative régionale, ESSOR 02, le Grand dialogue régional pour la transition socioécologique au SLSJ, le ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation (MAMH), le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), le Pôle d'excellence en enseignement supérieur ainsi que des acteurs territoriaux et politiques (les territoires MRC, la communauté innue et la Table régionale des élus). Ces organisations ont été ciblées, car elles représentent des acteurs centraux et connectés et les personnes qui y sont désignées peuvent agir à titre de représentantes de leur milieu, à titre d'intermédiaires. À la suite des démarches de mobilisation de nouveaux partenaires, la composition du Comité Borée s'est élargie en janvier 2022, comme le montre le tableau 3 suivant.

**TABLEAU 3 : Comité Borée (2022)**

<b>Représentants</b>	<b>Provenance</b>
Directrice de projets	Table agroalimentaire SLSJ
Directrice générale	Créneau d'excellence AgroBoréal
Directrice de service	UPA
Directeur général adjoint	ESSOR 02
Conseillère en environnement	Conseil régional de l'environnement et du développement durable
Chargée de projet en agriculture urbaine et urbanisme participatif	Eurêko!
Conseiller en dev. agricole	MRC Maria-Chapdelaine
Coordonnateur en développement social	Mashteuiatsh
Coordination et liaison	Grand dialogue
Coordonnatrice	En Mouvement SLSJ (TIR-SHV)
Coordonnatrice	Alliance 02
Agente de planification, de programmation et de recherche	Direction de santé publique CIUSSS SLSJ
Conseillère en aménagement du territoire et développement régional	MAPAQ - Direction régionale
Conseillère en affaires municipales et développement local et régional	CAR et MAMH
Direction à l'innovation et au soutien pédagogique	Centres des services scolaires
Enseignants Adjoint administratif Attachée administrative	Établissements collégiaux
Directeur de la recherche	AgriNova
Professeur-chercheur Étudiantes	Université du Québec à Chicoutimi

Les partenaires du Comité Borée collaborent ainsi, depuis 2018, dans une approche systémique et intersectorielle, pour amener des changements durables dans les pratiques afin de favoriser la transition vers un système alimentaire durable. Sa composition a évolué au fil des années selon les différents besoins qui se sont présentés.

## 2.3 MISSION, OBJECTIFS ET VISION

Les membres du Comité Borée agissent comme un comité de partenaires, non formalisé et évolutif. Ce comité assure la mission de Borée, soit de poursuivre la mobilisation, la collaboration et la concertation régionale autour d'une vision associée à l'identité alimentaire boréale au sein d'un système alimentaire durable. L'objectif du Comité Borée est de faciliter la complémentarité et la cohérence des initiatives et projets régionaux en matière d'alimentation durable, notamment avec les principes et les valeurs de Borée. Les partenaires de la démarche sont ainsi mobilisés en faveur d'une alimentation durable pour assurer la santé de la population, la prospérité de la région, la préservation des ressources et la vitalité des communautés.

Le Comité Borée s'est donné la mission de faire des ponts et des liaisons entre les acteurs du système alimentaire afin de travailler sur les liens, de changer les mentalités et de faire progresser l'approche systémique. La contribution des partenaires se décline en trois principaux rôles :

Faciliter la mise en réseau, la liaison et l'arrimage entre les acteurs du système alimentaire, les ressources professionnelles, les programmes de financement, les organisations et les instances de concertation ;

Promouvoir, faire rayonner et mettre en valeur les politiques, les mesures et les initiatives portant sur l'alimentation durable ;

Créer des espaces de dialogue, de collaboration et de co-construction pour faciliter le partage des pratiques et des expériences.

Le Comité Borée n'est pas décisionnel et ne porte pas de projet spécifique, sauf s'ils sont structurants, stratégiques et liés directement à ses rôles. L'échelle et la portée des rôles et actions de Borée se veulent régionales, en travaillant avec les structures et acteurs en place dans la région, soit les MRC, les municipalités et les communautés, en assurant l'équité et un lien constant entre et avec les territoires et en soutenant leurs démarches (politiques alimentaires, etc.).

## 2.4 PRINCIPALES RÉALISATIONS À CE JOUR

Selon nos observations, des sources internes et des échanges informels avec les partenaires de Borée, les grandes étapes de la mobilisation régionale (figure 2) ont été le déclenchement et la mobilisation initiale (2017-2018), les démarches de consultation En route vers le sommet pour une alimentation durable (2019-2020), la naissance d'une vision commune à travers l'élaboration d'une Charte pour l'alimentation boréale (2019-2020), la mobilisation régionale lors du Sommet pour une alimentation durable (2020), la démarche de réflexion sur la gouvernance et la réalisation d'une stratégie sur l'autonomie alimentaire (2020-2021) ainsi que l'opérationnalisation du plan stratégique (2022).



FIGURE 2 : Chronogramme des principales étapes de la mobilisation régionale de gouvernance alimentaire au SLSJ

En premier lieu, une étude sur la culture alimentaire au SLSJ a été réalisée et publiée dans un rapport en mars 2019. L'objectif était de faire l'état des connaissances sur la typicité boréale et de réaliser une cartographie des acteurs de l'alimentation. Une collecte d'informations a permis de compiler les différents éléments ayant mené à définir le positionnement boréal adopté dans les dernières années au SLSJ. Des informations ont aussi été collectées sur les divers acteurs, leurs multiples initiatives, leurs expertises et services, ainsi que divers outils tels que des rapports d'analyse, des programmes de financements, etc. et ont été compilées dans une base de données. Ce répertoire a par la suite été mis en ligne sur le site Internet de Borée.

Ensuite, la tenue de rencontres régionales En route vers le sommet pour une alimentation durable, soit deux événements regroupant et mobilisant, au total, environ 150 acteurs du système alimentaire, ont eu lieu le 22 mai 2019 à Saguenay et le 13 juin 2019 à Saint-Félicien. Ces activités ont permis de doter la région d'une définition plus large de sa typicité boréale en s'intéressant aux aspects culturels et identitaires de son alimentation (ses artisans, son savoir-faire, ses traditions, ses valeurs, sa saisonnalité, etc.) et plus largement du mode de vie « boréal ». Cette exploration de la typicité alimentaire boréale a servi d'étape préalable afin de rédiger la Charte.

La Charte pour une alimentation durable incarne la vision mobilisatrice de Borée et s'inspire de l'identité boréale du SLSJ et des saisons qui caractérisent la région. La Charte s'appuie sur les forces collectives régionales, ciblées par les acteurs ayant participé au processus de consultation, dans le but d'assurer la santé de la population, la prospérité de la région et la préservation de ses ressources ainsi que la vitalité des communautés locales. En se référant à l'approche de marketing territorial, on met de l'avant l'idée de se différencier des autres régions, de souligner une identité, par des caractères communs et des valeurs communes des acteurs du territoire et du territoire en lui-même. L'identité alimentaire boréale est définie dans sa multidimensionnalité : ses caractéristiques territoriales biophysiques et humaines, ses liens sociaux, son terroir (territoire, gens, savoir-faire, produits), etc. La Charte permet ainsi de communiquer les valeurs et la vision communes de la région du SLSJ, en ayant comme marqueur identitaire territorial le caractère boréal de la région.

La Charte a été dévoilée lors du Sommet pour une alimentation durable, qui s'est tenu le 31 janvier 2020, et qui a mobilisé près de 200 acteurs du système alimentaire. Les participant-e-s provenaient de tous les secteurs et couvraient l'ensemble du cycle de vie des aliments : producteurs, transformateurs, distributeurs, chercheurs, mangeurs, élus, fonctionnaires, experts, etc. L'événement visait à initier et soutenir des collaborations entre l'ensemble des acteurs de l'alimentation. Concrètement, les objectifs étaient de valider et

bonifier les éléments qui sont proposés dans la Charte; définir comment les différents acteurs (politiques, institutionnels, terrain, experts, scientifiques et autres) peuvent opérationnaliser la Charte, l'utiliser pour transformer leurs pratiques et améliorer le système alimentaire; définir les mécanismes de gouvernance de la Charte et du système alimentaire boréal; démarrer des chantiers thématiques sur des enjeux du système alimentaire et entamer l'élaboration d'un plan d'action vers un système alimentaire durable. Les retours des participant·e·s démontrent une grande satisfaction relativement à l'événement et à la démarche Borée. Ils se sont, pour la plupart, engagés dans la démarche et sont prêts à participer à d'autres activités de mobilisation, de coconstruction et de mise en œuvre d'actions structurantes. Ces trois événements (le Sommet et les deux rencontres pré-Sommet) ont ainsi permis de sensibiliser la communauté.

En réaction à la pandémie et à la volonté nationale vers plus d'autonomie alimentaire des régions, des travaux collectifs ont été réalisés par les partenaires de Borée entre mai 2020 et 2021, avec l'accompagnement d'une consultante externe, afin de produire un plan stratégique pour augmenter l'autonomie alimentaire au SLSJ. La démarche, qui s'est développée sur une année, s'est déroulée en quatre étapes. En premier lieu, un bilan a été fait par les organisations partenaires pour définir où elles se situaient en termes de projets ou de stratégies visant l'autonomie alimentaire. Le niveau d'engagement et les capacités d'agir des partenaires ont été identifiés comme assez forts, considérant que les organisations individuelles mettaient déjà en œuvre des mesures concrètes pour promouvoir l'autonomie alimentaire dans la région via divers projets. Il y avait donc une volonté partagée de travailler des stratégies en commun. Cependant, il y avait un défi au niveau de la terminologie utilisée, puisque pour chaque partenaire, le concept d'autonomie alimentaire ne référait pas aux mêmes activités ou valeurs.

En second lieu, il a été essentiel de proposer une définition commune de l'autonomie alimentaire afin de s'entendre sur l'échelle d'intervention du groupe. Quatre piliers importants

ont ainsi été définis (l'accessibilité alimentaire; le pouvoir de choisir; le respect de l'intégrité des personnes et des écosystèmes; l'action collective). Une mise à niveau des convergences et des zones d'ombre sur les concepts et vocabulaires utilisés a aussi été réalisée. Cet investissement initial a permis d'éviter des incompréhensions et des conflits. Les partenaires ont ensuite pu se doter d'une vision commune en réfléchissant à la question suivante : Que serait le SLSJ dans un système où l'autonomie alimentaire est augmentée?

Une liste a ensuite été dressée des projets pertinents, en cours ou en développement, portés par les différents partenaires, et qui permettaient déjà de travailler sur cette vision commune. La dernière étape a été d'identifier comment les partenaires de Borée pourraient aider à structurer davantage ces projets. C'est à ce moment qu'il a été identifié que le comité ne porterait pas de projet spécifique. Le rôle de Borée en est davantage un de réseautage, de partage et de co-construction. Sa mission est également d'assurer une meilleure cohérence entre les démarches et stratégies des divers acteurs travaillant sur les enjeux de l'alimentation. Pour y parvenir, les actions menées visent à assurer la liaison et l'arrimage entre les acteurs et les projets, en considérant, dans une approche systémique, l'environnement physique, économique, socioculturel et politique dans lequel évoluent les projets, pour amener des changements durables dans les pratiques. C'est ainsi qu'au printemps 2021, le groupe a pu diffuser un plan stratégique, comptant cinq objectifs et quatorze stratégies sur lesquels il pourrait jouer ses rôles. Parmi les chantiers prioritaires, l'un d'eux était la création d'une structure de gouvernance régionale, ce qui a mené à un processus de réflexion sur la gouvernance de la démarche Borée.

Les partenaires de la démarche Borée ont réfléchi aux modalités de concertation et de collaboration les plus adaptées au contexte régional dans le but de mobiliser efficacement les acteurs, les ressources et les connaissances du système territorial. Au cours de l'année 2021, les partenaires ont ainsi eu des réflexions sur la gouvernance, accompagnés par l'équipe de recherche de l'UQAC ainsi que par une consultante externe, en s'intéressant particulièrement

au concept des conseils de politique alimentaire (CPA). Une revue de la littérature technique a d'abord permis de documenter les initiatives de politiques alimentaires québécoises et nord-américaines en mettant l'accent sur les possibilités de configuration d'un CPA régional et sur les éléments de succès et les défis associés à chacune des configurations (Gobeil et al., sous presse). Les partenaires ont ensuite été consultés sur les caractéristiques spécifiques d'un futur CPA. L'analyse et la synthèse des résultats ont été suivies par une discussion et un exercice de composition de la structure de gouvernance. Le groupe avait ainsi convenu de mettre sur pied le « Conseil Borée », soit un regroupement non légalement constitué avec multificulaires et un contrat de type charte de membership.

Pour valider la proposition de formalisation d'un CPA, une consultation régionale a été réalisée en septembre 2021 auprès d'acteurs clés qui avaient été ciblés pour leur partager des éléments de réflexion. Les réactions envers la proposition ont été assez variées. Alors que certains ont trouvé la proposition pertinente (et même qu'elle n'était pas suffisamment audacieuse), d'autres la trouvaient complexe et non adaptée à la réalité régionale. Parallèlement à la consultation, une demande de financement avait été faite à l'automne 2021 au Fonds Santé durable et bien-être des communautés, afin de procéder à l'embauche d'une ressource professionnelle pour animer la concertation. Cette demande a généré un avis synthèse de la Conférence administrative régionale (CAR) qui mentionnait qu'il y avait un intérêt à supporter les activités de Borée, mais que les acteurs ministériels n'étaient pas tous rendus à l'étape de mettre en place un CPA. Il y a alors eu acceptation conditionnelle de la demande, à condition que le comité se concentre sur des actions de communication, de mobilisation et sur la mise en œuvre de la stratégie d'autonomie alimentaire.

Le comité Borée a finalement décidé de prendre un pas de recul et, plutôt que de formaliser un CPA, de continuer l'action avec le groupe actuel pour porter et mettre en œuvre sa planification stratégique, tout en misant à avoir un fonctionnement plus structuré et un groupe plus équilibré. Pendant les mois qui ont suivi, les partenaires ont alors pris le temps

d'identifier leurs mécanismes à l'interne et d'établir des règles de fonctionnement flexibles. Pour assurer une meilleure représentativité des secteurs, une meilleure concertation et légitimer la démarche, la composition du comité a été bonifiée, à partir des réflexions en comité et des recommandations émises lors de la rencontre de consultation. Les participant·e·s du Comité Borée, agissent comme un comité de partenaires, non formalisé et évolutif afin d'assurer la mission de Borée et la mise en œuvre de la stratégie d'autonomie alimentaire.

Il est également possible de souligner deux autres travaux réalisés en lien avec la démarche Borée, soit la cartographie dynamique des acteurs de l'alimentation et l'indice d'alimentation boréale. La cartographie des acteurs a pour objectif d'aider à la mobilisation et à l'action pour différents projets ou thématiques. Il s'agit d'une carte sociale représentant le réseau des organisations qui contribuent à rendre le système alimentaire régional plus durable. Cet outil permet à Borée d'avoir une meilleure connaissance des acteurs et de leur champ d'action afin d'être en mesure de cibler les projets sur lesquels chacun des acteurs aurait l'intérêt et la capacité de travailler. Le projet de cartographie des acteurs de l'alimentation durable a été développé par Borée en janvier 2021. Pour concevoir l'outil, l'équipe a discuté, de mars 2021 à novembre 2021, avec les organisations qui contribuent à l'instauration d'un système alimentaire durable dans la région du SLSJ. Cette collecte de données s'est déroulée en deux temps : un sondage pour connaître les intérêts de chacune des organisations pour les enjeux de l'alimentation et une entrevue pour s'informer sur les liens entre les organisations et mieux comprendre les leviers d'action (ressources, freins et besoins) de chacun. Le projet a permis la participation de 205 organisations qui contribuent à rendre le système alimentaire régional plus durable. Les réponses obtenues ont permis la création d'une cartographie de l'alimentation durable, en utilisant la plateforme de visualisation de données Kumu.io, qui contient 473 acteurs et 1719 liens.

Enfin, l'indice d'alimentation boréale est un projet en cours d'élaboration qui vise à mesurer la progression vers un système alimentaire durable. À partir d'une documentation des

mécanismes de mesure et de suivi de projets territoriaux d'alimentation durable, le projet découlera sur une proposition d'un tableau de bord composé d'indicateurs de suivi. Le projet a débuté en janvier 2021. Des rencontres avec les partenaires ont d'abord permis de clarifier les objectifs, attentes, clientèles, cibles et buts de chacun. Une recherche documentaire sur les systèmes d'évaluation a été réalisée qui a mené à la réalisation d'une liste de près de 70 indicateurs. Ces indicateurs ont été évalués par les partenaires de Borée en regard de leur pertinence pour mesurer la progression du système alimentaire. La production d'un indice d'alimentation durable est prévue prochainement.

Dans ce contexte, notre recherche vise à étudier les dynamiques de collaboration intersectorielle à travers l'examen d'un cas que nous considérons particulièrement pertinent et sur lequel nous avons eu l'opportunité de participer. Dans le chapitre suivant, nous détaillerons les objectifs spécifiques de cette étude.

## **CHAPITRE 3**

### **OBJECTIF, QUESTIONS ET PERTINENCE DE LA RECHERCHE**

La gouvernance inclusive des systèmes alimentaires pose un défi majeur, notamment la gestion des dynamiques entre acteurs hétérogènes (Doucet, 2020 ; Moragues-Faus et al. 2017 ; Hospes et Brons, 2016 ; Touati et al., 2019). Dans ce chapitre, nous présenterons l'objectif général de la recherche et les questions spécifiques qui en ont guidé notre cheminement. De plus, nous soulignerons la pertinence de cette recherche, tant d'un point de vue scientifique que social, en mettant en évidence le contexte dans lequel elle s'inscrit.

#### **3.1 OBJECTIF ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

La présente recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension des processus de gouvernance alimentaire en se basant sur l'étude de cas de la démarche Borée. À mesure que les initiatives de gouvernance alimentaire gagnent en intérêt, tant au niveau local, régional que national, cette étude offre des éclairages en examinant une étude de cas spécifique. Notre objectif est de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans les processus collaboratifs, c'est-à-dire les actions et interactions qui se déroulent entre les différents acteurs engagés dans une démarche de gouvernance collaborative (Ansell et Gash, 2008), ainsi que leur contribution à la transition du système alimentaire. La gouvernance collaborative est un exercice complexe et l'étude approfondie de cette expérience offre une opportunité précieuse d'acquérir des apprentissages intéressants.

L'objectif principal qui a orienté la recherche est d'étudier les processus de collaboration mobilisés par les acteurs d'une gouvernance alimentaire pour développer la confiance et une compréhension partagée. Ces éléments jouent un rôle essentiel en facilitant la coopération, la coordination et la prise de décision collective au sein d'un partenariat intersectoriel, permettant de travailler conjointement vers la transition du système alimentaire

régional. Les questions spécifiques visant à éclairer la pratique de la collaboration, par l'étude de cas du Comité Borée, sont de documenter :

- 1) Quels sont les éléments contextuels qui ont mené à la mise en place et au déploiement du Comité Borée ?
- 2) Comment se vivent les dynamiques relationnelles entre les partenaires ?
- 3) Quels sont les facteurs de réussite et les écueils du partenariat intersectoriel ?
- 4) Quelles sont les retombées perçues de la démarche par les parties prenantes et les effets sur le territoire ?

Les connaissances de cette étude ne pourront pas être généralisées, mais pourraient très bien être applicables pour d'autres territoires, d'autres secteurs (santé, éducation, tourisme, etc.) ou d'autres enjeux étudiés dans un contexte de transition socioécologique.

### **3.2 PERTINENCE SCIENTIFIQUE**

Sur le plan scientifique, les résultats attendus du projet sont la documentation des dynamiques de maillage entre acteurs de différents secteurs de l'alimentation et la compréhension d'un modèle de gouvernance du système alimentaire à l'échelle régionale. Ces résultats s'inscrivent dans le domaine d'étude émergent sur la transition des systèmes alimentaires et permettent de cibler une zone d'ombre dans la littérature associée aux aspects sociaux de la gouvernance alimentaire (Hospes et Brons, 2016 ; Ericksen, 2008). En effet, la littérature sur les systèmes alimentaires met souvent l'accent sur les questions techniques liées à la promotion de systèmes alimentaires locaux plus sains, mais moins d'attention est accordée aux composantes sociales impliquées, tel que l'inclusion d'opinions minoritaires, à travers un dialogue inclusif (Bui et al., 2019). L'objectif de la gouvernance des systèmes alimentaires étant de cultiver de nouvelles interactions entre les différentes parties prenantes, à différents niveaux et dans différents endroits (Hospes et Brons, 2016), il semble essentiel de prêter attention à la gestion des relations. En nous intéressant au cadre de la gouvernance

collaborative dans notre recherche (Ansell et Gash, 2008 ; Emerson et al., 2012), nous pouvons étudier en profondeur les dynamiques relationnelles de la gouvernance des systèmes alimentaires à travers les processus de collaboration (Kang et al., 2022).

Une diversité de réseaux intersectoriels émerge pour relier les initiatives locales, telles que les conseils de politique alimentaire. Une littérature de plus en plus vaste s'intéresse aux différentes structures que peuvent prendre ces réseaux, leurs enjeux et les activités qu'ils portent. Cependant, peu de recherches ont exploré comment les groupes locaux se connectent (horizontalement) pour partager des connaissances et des ressources, ou interagissent (verticalement) avec d'autres échelles de gouvernance alimentaire. La gouvernance multiniveaux implique des enjeux et des défis spécifiques qui sont encore peu documentés dans les recherches empiriques (Bilodeau et al., 2019), surtout dans le domaine alimentaire. Comme le soulignent Blay-Palmer et al. (2016), la diversité croissante des réseaux intersectoriels qui apparaissent pour faciliter le partage des connaissances et des ressources entre les initiatives alimentaires locales mérite une plus grande attention dans la littérature. Néanmoins, à l'échelle régionale, le peu de cas développé limite la compréhension de la coordination possible entre les systèmes alimentaires locaux et les systèmes alimentaires régionaux et nationaux (Ruhf et Clancy, 2022). Kirwan et Maye (2013) appellent ainsi à poursuivre les recherches afin de répondre à cette question, au lieu d'imaginer ces systèmes comme opposés et mutuellement exclusifs.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs auteurs ont souligné la nécessité d'un soutien national aux systèmes alimentaires locaux en termes de renforcement des capacités, qui pourrait, par exemple, être réalisé par le biais d'une assistance technique fournie par les ministères (Sonnino, 2013 ; Clapp et Cohen, 2009). Les organisations gouvernementales requièrent en effet une attention particulière (Kang et al., 2022). Les études démontrent que le large impact des actions des gouvernements, dans une grande diversité de rôles, peut leur conférer un rôle de leader dans les systèmes alimentaires. Kang et al. (2022) proposent qu'un

examen plus approfondi de la façon dont le leadership gouvernemental affecte les systèmes alimentaires puisse être bénéfique pour la recherche et la pratique. Un intérêt de recherche particulier avec le cas à l'étude est que le Comité Borée est constitué de plusieurs acteurs administratifs et ministériels.

Enfin, pour que la pratique de la gouvernance collaborative se développe, il serait également essentiel de générer une meilleure clarté des impacts qu'elle peut avoir (Emerson et al., 2012, p.18). Or, il y a encore peu d'études sur les expériences et les perceptions des parties prenantes de la gouvernance (Hospes et Brons, 2016, p.14). Seul un petit échantillon d'articles met en évidence les résultats mesurables d'un processus de gouvernance collaborative dans un système alimentaire local ou régional (Kang et al., 2022), ce que notre étude souhaite entre autres documenter.

### **3.3 PERTINENCE SOCIALE**

Sur le plan social, notre recherche vise à identifier des conditions favorables pour une action coordonnée et intersectorielle entre les acteurs du système alimentaire. Des études sur le sujet sont pertinentes considérant la pratique récente de la concertation intersectorielle dans le domaine de l'alimentation au Québec (Doucet, 2020). Alors que de plus en plus d'organisations aux intérêts variés s'impliquent dans le développement de systèmes alimentaires plus durables, il est de plus en plus nécessaire d'examiner comment les acteurs interagissent les uns avec les autres au sein d'expérimentations de gouvernance collaborative (Levkoe, 2014 ; Levkoe et Wakefield, 2014).

Nous avons vu dans la problématique qu'une coordination à l'échelle d'un territoire nécessite des négociations entre de nombreuses parties prenantes, concernant leurs intérêts variés et valeurs parfois contradictoires, afin d'identifier les actions à mettre en œuvre ou les initiatives à développer. Il s'agit d'un défi commun sur plusieurs territoires et à différentes

échelles (Audet et al. 2017 ; Friedmann, 2007). Documenter les processus de gouvernance collaborative, issus de la pratique réelle, permettra d'examiner les particularités de la démarche. De nombreux apprentissages pourront être identifiés et permettront d'alimenter les réflexions des acteurs impliqués dans le développement ou le renforcement d'initiatives de gouvernance alimentaire, au Québec comme ailleurs.

Enfin, rappelons que depuis plusieurs décennies, tant les scientifiques que les décideurs politiques appellent au développement d'une nouvelle gouvernance des systèmes alimentaires, afin de relever les défis en matière de sécurité alimentaire et d'enjeux environnementaux (Hospes et Brons, 2016 ; Moscatelli et al., 2016 ; Bissardon et Boulianne, 2016). Somme toute, c'est donc la population des territoires qui pourra en bénéficier si l'étude permet l'amélioration des résultats de la collaboration intersectorielle en matière de gouvernance des systèmes alimentaires.

## **CHAPITRE 4**

### **CADRE THÉORIQUE**

Pour appuyer la problématique et favoriser l'atteinte des objectifs de recherche, plusieurs concepts doivent être préalablement définis afin de préciser les ancrages théoriques de notre recherche. Ce troisième chapitre vise ainsi à présenter les définitions opérationnelles des différents objets de cette étude. Pour comprendre les processus à l'œuvre dans la gouvernance collaborative étudiée, il faut d'abord réfléchir au contexte dans lequel elle s'inscrit et ses différentes composantes. La visée du cas étudié étant de faciliter la transition vers la durabilité du système alimentaire régional, la recherche s'inscrit dans le champ d'études des transitions durables (*sustainability transitions studies*). Des concepts sous-jacents seront mobilisés, soit la perspective multiniveaux, les systèmes complexes adaptatifs et les réseaux sociaux. Le sujet spécifique à l'étude renvoie à de nombreuses composantes que nous définirons plus amplement, en lien avec les notions de systèmes alimentaires durables et territorialisés, de gouvernance alimentaire et d'impact collectif. Enfin, nous nous attarderons à décrire le concept central qui sera mobilisé pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche, soit le modèle théorique de la gouvernance collaborative ainsi que ses concepts associés, dont les moteurs et les dynamiques de la collaboration, l'engagement fondé sur les principes, la motivation partagée et la capacité d'action conjointe.

#### **4.1 CHAMP D'ÉTUDES : LES TRANSITIONS DURABLES**

Le concept de transition fait référence au passage d'un état stable à un autre, plus durable, grâce à des changements structurels et à travers un ensemble d'innovations technologiques, économiques, écologiques, socioculturelles et institutionnelles, qui se renforcent mutuellement (Loorbach, 2007). L'objet de ces transitions peut être une configuration générale des pratiques, des politiques, d'acteurs et/ou d'institutions, et peut cibler certaines sphères spécifiques de l'activité humaine, tel que l'alimentation. La transition

constitue un champ de recherche émergent, les « *sustainability transition studies* », qui cherche à identifier des méthodes pour gérer ces changements profonds (Loorbach, 2007; Bergman et al., 2008). Une approche clé dans la théorie des transitions durable est l'adoption d'une perspective systémique. Cela signifie qu'il est nécessaire de considérer les systèmes dans leur ensemble, en examinant les interactions complexes entre les différentes composantes, les acteurs et les échelles d'intervention. Cette approche permet de comprendre les effets en cascade des changements et de prendre en compte les interdépendances entre les éléments du système. Dans le cas des systèmes alimentaires, Spaargaren et al. (2012) réfèrent aux changements structurels qui entraînent l'émergence de nouveaux modes de production, de distribution et de consommation alimentaires. Au fil du temps, ces nouvelles modalités peuvent s'institutionnaliser et établir un nouvel ensemble de règles et de ressources pour régir les pratiques alimentaires (Spaargaren et al., 2012).

La théorie des transitions durables a été identifiée par les chercheurs comme un moyen de conceptualiser la transition graduelle, mais potentiellement révolutionnaire, des systèmes alimentaires vers un état plus durable (Hinrichs, 2014 ; Farla et al., 2012 ; Markard et al., 2012). La mobilisation de ce cadre théorique permet d'identifier les freins et les leviers pour produire des changements structurels dans les systèmes alimentaires, en analysant les interdépendances entre les composantes du système et leurs effets (Grin et al., 2010). L'analyse des perspectives complexes, également appelée perspective multiniveaux, permet d'étudier ces processus de transition.

#### **4.1.1 LA PERSPECTIVE MULTINIVEAUX**

Grin, Rotmans et Schot (2011) analysent les trajectoires de transition à l'aide d'un modèle à trois niveaux : les niches de transition, les régimes sociotechniques et les paysages (voir figure 3). Selon ce modèle, le niveau méso (niveau du milieu) formé par les régimes sociotechniques - tels que les systèmes alimentaires - est défini comme des configurations

d'acteurs, de technologies, de règles et de normes en place (Geels et Schot, 2010). Les régimes présentent des « trajectoires prévisibles », c'est-à-dire qu'ils sont relativement stables (Grin et al., 2010, p. 21). Un système peut être composé de plusieurs groupes sociaux relativement autonomes et qui sont caractérisés par un ensemble de perceptions particulières, de définitions des problèmes, de normes et de préférences. Ces réseaux sociaux sont vastes et stables, car les règles et les relations entre les acteurs sont stables, offrant une forte structuration. Ces façons de faire « expliquent le verrouillage » de vastes secteurs de la société (Geels et Schot, 2010), tels que les secteurs d'activités présents au sein d'un système alimentaire. Le concept de verrouillage fait référence au fait que des pressions agissent pour établir et renforcer la stabilité et la cohésion du système, et qu'il est donc difficile - mais pas impossible - de s'écarter des règles en place (Geels, 2005). Des fluctuations et des changements de trajectoire peuvent néanmoins se produire, créant des fenêtres d'opportunité pour les transitions.

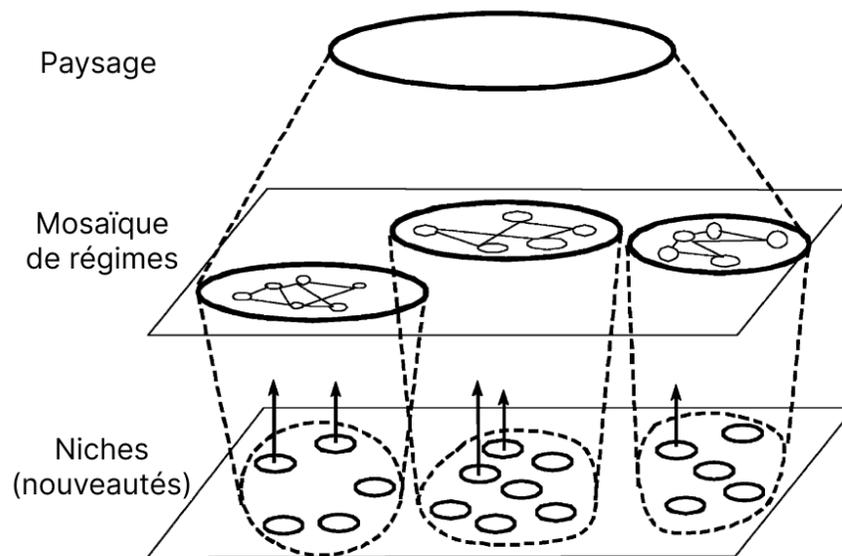


FIGURE 3 : Perspective multiniveaux  
Source : Adapté de Geels, 2002, p. 1261

Le niveau inférieur (niveau micro), est constitué des niches, soit l'endroit de prédilection pour les innovations radicales. Ces niches d'innovation, telles que décrites par

Grin, Rotmans et Schot (2010), émergent dans des espaces protégés de la pression exercée par les systèmes dominants. Il est alors possible de dévier des règles du régime et de tester des pratiques et technologies alternatives. Au sein d'un système alimentaire donné, par exemple, des initiatives alimentaires alternatives peuvent émerger à différentes étapes du système alimentaire (jardins collectifs et communautaires, cuisines collectives, glanage, etc.). Ces réseaux marginaux de règles, d'acteurs et de mécanismes divers, habituellement instables, peuvent éventuellement être intégrés dans les systèmes dominants. Pour passer le cap de l'émergence, les innovations doivent se diffuser par l'action et la coordination de réseaux d'acteurs (Doucet, 2020). Cependant, les régimes existants, qui cherchent à se stabiliser, peuvent constituer des obstacles à la diffusion des innovations de niche. À certains moments, des fenêtres d'opportunités peuvent apparaître et permettre aux innovations des passages d'un système sociotechnique à un autre (Geels et Schot, 2010). Selon la perspective multiniveaux, ces fenêtres d'opportunités peuvent être créées par ce que Grin, Rotmans et Schot (2010) appellent le paysage.

Le paysage, soit le niveau supérieur (ou niveau macro), réfère aux aspects de l'environnement externe dans lequel évoluent les niches et les systèmes et qui orientent les changements qui s'y produisent. Le paysage peut inclure des facteurs qui ne changent pas ou qui ne changent que lentement (comme le climat), des changements à long terme (comme l'industrialisation) ou des chocs externes rapides (comme les guerres, l'inflation ou une pandémie) (Grin et al., 2010). Bien que les innovations de niche soient importantes, car elles sont « les graines des transitions », « l'environnement dans lequel ces graines sont semées est, bien entendu, le principal facteur déterminant pour savoir si elles germeront » (Mokyr, 1990, p. 299). La diffusion des innovations dépend donc souvent de « changements externes du paysage qui créent une pression sur les régimes existants et les ouvrent » (Grin et al., 2010, p. 25). Une niche peut profiter de ces fenêtres d'opportunités et se diffuser plus largement. La perspective multiniveaux soutient ainsi que les transitions, notamment celles des systèmes, sont le résultat d'interactions entre des processus à différents niveaux.

Un élément essentiel à considérer est que ces systèmes ne fonctionnent pas nécessairement dans une logique linéaire, mais sont plutôt pilotés par de multiples facteurs économiques, sociaux, culturels et environnementaux, ce qui les rend imprévisibles. Nous verrons donc une théorie complémentaire à la perspective multiniveaux, celle des systèmes adaptatifs complexes.

#### **4.1.2 LES SYSTÈMES ADAPTATIFS COMPLEXES**

Dans la littérature, les systèmes alimentaires sont souvent considérés comme des systèmes complexes adaptatifs (*complex adaptive system*). L'utilisation du terme « système » permet de reconnaître qu'ils sont constitués d'une série d'éléments connectés, qui forment collectivement un tout. Contrairement à l'approche analytique, qui consiste à étudier et à optimiser les parties d'un problème, l'approche systémique permet de voir, de penser et d'agir différemment, en considérant que « le tout (système) est plus que la somme des parties (agents individuels), alors qu'en même temps, les développements du tout découlent de l'interaction des parties » (Klijn, 2008, p. 301).

En outre, les systèmes alimentaires sont complexes. Selon Morin (1990), ce sociologue qui s'est distingué par sa conceptualisation de la complexité, la pensée complexe est la pensée qui relie. Morin mentionne qu'il est nécessaire de distinguer (et non pas d'isoler) les éléments, mais aussi de comprendre tout ce qui les relie en tenant compte des interactions qui composent l'ensemble (Morin, 1990). Par ailleurs, chaque élément exerce une influence sur les autres éléments et peut agir de manière imprévisible (Plsek et Greenhalgh, 2001). Pour cette raison, un système complexe évolue constamment. La théorie de la complexité permet alors d'examiner les aspects erratiques, incontrôlables et déséquilibrés des systèmes. Klijn (2008) soutient que la perspective de la complexité est particulièrement intéressante pour comprendre les processus de gouvernance.

Une caractéristique importante des systèmes complexes est le phénomène de rétroaction, qui se réfère à un processus dynamique où un changement dans une partie du système a un effet sur une autre composante, qui à son tour peut affecter à nouveau la première composante (parfois avec un délai). Cette rétroaction peut se produire à différents niveaux d'échelle, dans différents secteurs ou même à travers des frontières spatiales (Kim, 1999). En fonction de son effet, la rétroaction peut être positive (renforcement) ou négative (équilibre). Par exemple, une demande croissante sur le marché pour un aliment particulier peut conduire à une augmentation de sa production, ce qui peut à son tour conduire à une baisse des coûts de production et à une augmentation de la disponibilité de l'aliment sur le marché, ce qui peut stimuler davantage la demande pour cet aliment. Cela peut créer un cercle vertueux où l'offre et la demande se renforcent mutuellement (rétroaction positive). Dans un autre exemple, un manque de pluie dans une région agricole peut entraîner une diminution de la production de cultures, ce qui peut entraîner une hausse des prix des aliments et une diminution de la demande, car les consommateurs cherchent des alternatives moins chères. Cela peut conduire à une diminution de la production et une augmentation des coûts pour les agriculteurs, ce qui peut à son tour réduire la production agricole dans cette région (rétroaction négative).

Les systèmes alimentaires sont également adaptatifs, car ces systèmes « sont capables de répondre et de s'adapter aux changements de leur environnement. Ce qui fait la particularité d'un système adaptatif complexe, c'est l'ensemble de relations non linéaires qui s'adaptent constamment » (Rotmans et Loorbach, 2010, p. 117). Les systèmes alimentaires sont constamment en train de s'adapter à des changements internes et externes, par exemple en fonction des demandes changeantes de la société (Collona et al., 2013). Des chercheurs ont étudié la façon dont les systèmes changent. Les auteurs Holling (2001) et Gunderson et Holling (2002) ont identifié quatre étapes à travers lesquelles les systèmes peuvent passer au fil du temps : l'exploitation, la conservation, la libération et la réorganisation (voir figure 4). Dans la première étape, l'exploitation, le système est stable et les processus de régulation

maintiennent un équilibre dynamique. À mesure que le système évolue, il peut devenir plus complexe et présenter des changements lents et graduels. Les processus de régulation deviennent plus forts, ce qui peut conduire à une plus grande résilience du système face à des perturbations (étape de la conservation). À un certain point, le système peut atteindre un seuil critique où les processus de régulation perdent de leur efficacité. Cela peut conduire à des changements rapides et majeurs dans la structure et la fonction du système, ce qui peut entraîner une réduction de sa résilience et de sa productivité (étape de la libération). Après la libération, le système peut se réorganiser pour atteindre un nouvel équilibre dynamique. Les processus de régulation peuvent devenir plus faibles, ce qui peut créer de nouvelles opportunités pour l'adaptation et l'innovation. Les communautés peuvent également adopter de nouvelles pratiques pour mieux s'adapter aux changements du système et assurer sa durabilité à long terme (étape de la réorganisation).

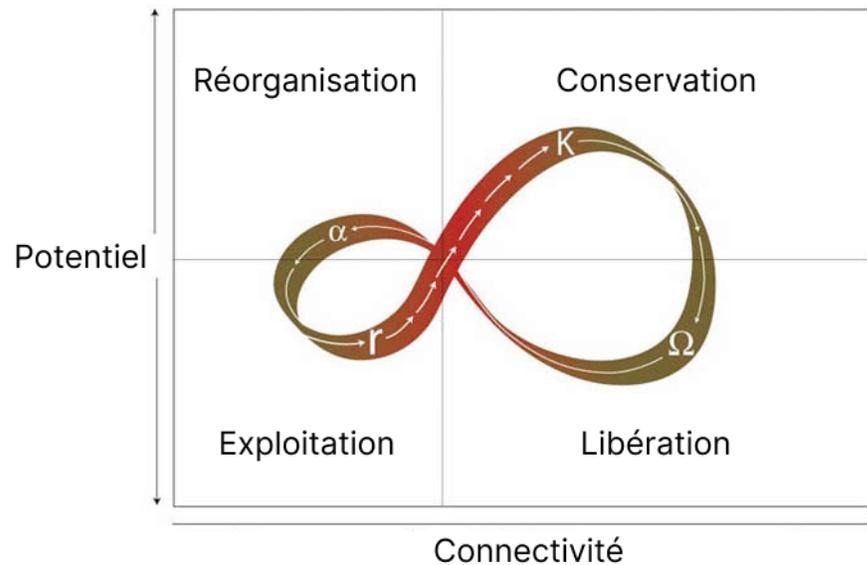


FIGURE 4 : Les quatre étapes du cycle adaptatif  
 Source : Adapté de Gunderson et Holling, 2002, p. 34

Ces cycles peuvent être utiles pour comprendre comment les systèmes se comportent et comment les communautés peuvent s'adapter à ces changements pour maintenir la durabilité et la résilience des systèmes à long terme. Les initiatives alimentaires locales

peuvent créer le changement et l'innovation dans le système, mais selon Stroink et Nelson (2013), la progression à travers le cycle adaptatif n'est pas nécessairement séquentielle et il n'est donc pas toujours possible de prédire si et quand un système entrera dans chaque phase.

Selon ces auteurs,

savoir où se situe une organisation dans le cycle d'adaptation peut nous permettre de comprendre le contexte de ses défis et de tirer parti des interconnexions pour la croissance, mais cela ne nous permet pas de prédire avec précision quels changements ou développements sont susceptibles de se produire à l'avenir, car ceux-ci restent le résultat émergent de nombreuses interactions complexe. (Stroink et Nelson, 2013, p. 26, traduction libre)

Les systèmes alimentaires comptent ainsi une grande variété de processus, mais aussi d'acteurs impliqués dans ces processus. Produire des changements structurels profonds nécessite alors d'impliquer de multiples acteurs, qu'ils soient privés ou publics, de diverses sphères de la société et à de multiples échelles (Geels, 2011). Alors que tous ont un rôle important à jouer, certains acteurs peuvent agir particulièrement dans l'élaboration de la structure et de la dynamique du système alimentaire, ce que nous verrons dans la prochaine section avec le concept des réseaux d'acteurs.

#### **4.1.3 LES RÉSEAUX SOCIAUX**

Les réseaux d'acteurs sont des organisations sociales définies par différents types de relations, dans une structure conçue pour permettre à des acteurs de collaborer et de coordonner leurs efforts (Bodin et al., 2006), notamment en leur offrant l'accès au savoir et à l'information (Granovetter, 1973). L'étude des réseaux peut reposer sur deux approches. La théorie des graphes étudie les propriétés de la structure du réseau et fournit des outils quantitatifs pour décrire les caractéristiques (connectivité, centralité, densité) et la nature des connexions (Keeling et Eames, 2005). L'analyse sociale des réseaux, qui s'intéresse aux acteurs et à leurs relations dans un contexte donné, porte plutôt sur la raison des connexions et sert d'outil explicatif pour l'évolution et la diffusion des idées, connaissances et innovations (Leinhardt, 1977). Voyons quelques concepts clés associés à ces théories.

Pour représenter les réseaux sociaux, la littérature mobilise les concepts de nœuds et de liens. Les nœuds représentent les membres de différents groupes d'intérêts (des individus, mais aussi des communautés ou des organisations), tandis que les liens font référence aux interactions sociales et à l'échange de ressources et d'informations entre les nœuds (Janssen et al., 2006). Des acteurs peuvent agir en tant qu'intermédiaires (courtiers, agents de liaison), afin de réduire la distance entre les nœuds en reliant des acteurs ou groupes isolés (Bodin et al., 2006). Les intermédiaires augmentent la connectivité et la centralité d'un réseau.

Plusieurs mesures ont été formalisées pour caractériser et évaluer les différentes propriétés des réseaux sociaux. La centralité pour un réseau donné est la tendance pour quelques acteurs à avoir de nombreux liens (Bodin et al., 2006) et aussi à servir d'intermédiaires entre les autres acteurs (Krinsky et Crossley, 2014). Bodin et al. (2006) ainsi que Janssen et al. (2006) indiquent que la centralité a de nombreux effets sur la résilience du système. Un degré élevé de centralité peut faciliter la coordination, permettant une réaction rapide à une situation, ou encore faciliter le processus de résolution de tâches simples, puisque les informations pertinentes peuvent être synthétisées et relayées par la suite aux acteurs ainsi qu'aux coordonnateurs. Il existe plusieurs façons de mesurer la centralité, dont trois mesures qui sont largement utilisées, soit la centralité de degré, la centralité de proximité et la centralité d'interdépendance.

Selon Jedari et al. (2021), la centralité de degré mesure le nombre de connexions d'un nœud et permet d'identifier les acteurs qui ont de nombreux liens. Cependant, cela ne garantit pas que ces acteurs soient bien connectés avec l'ensemble du réseau. La centralité de proximité, qui représente le chemin le plus court entre un nœud et tous les autres nœuds accessibles, permet d'identifier les acteurs qui sont susceptibles de diffuser facilement des informations dans le réseau. Ils ont également une grande visibilité sur ce qui se passe dans le réseau. Enfin, la centralité d'interdépendance mesure le nombre de fois qu'un élément se trouve sur le chemin le plus court entre deux autres éléments. Les acteurs ayant une forte

centralité d'interdépendance ont plus de contrôle sur le flux d'informations et agissent comme des ponts clés au sein du réseau. Cependant, ils peuvent également constituer des points de défaillance uniques potentiels. La figure 5 présente un exemple de ces trois types de mesures de centralité.

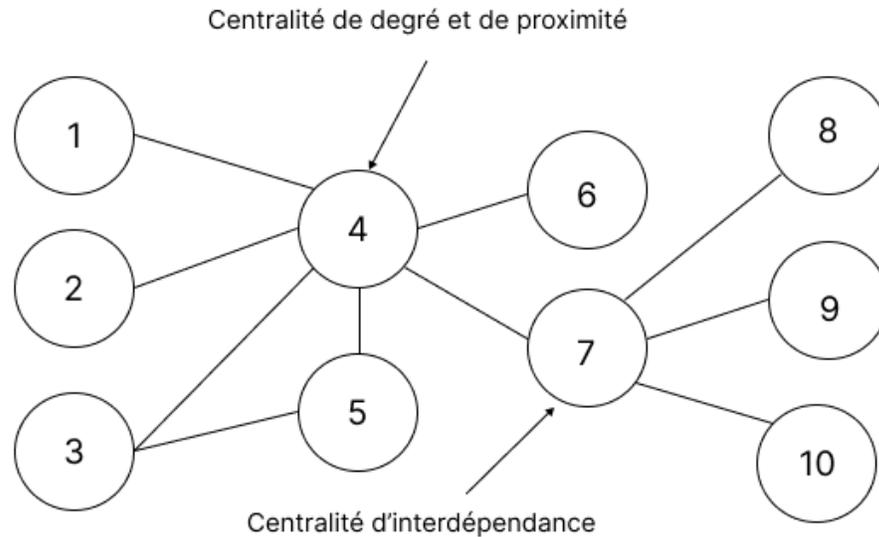


FIGURE 5 : Un exemple de nœuds de centralité de degré, de centralité de proximité et de centralité d'interdépendance

Source : Adapté de Jedari et al., 2021

Deux autres caractéristiques peuvent être utilisées pour décrire un réseau d'acteurs, soit la connectivité et la densité. Un réseau est dit connecté si un acteur (ou nœud) peut être atteint depuis un autre en suivant les liens du réseau; cela revient à dire que l'information ou l'échange d'une ressource peut atteindre toute autre personne à partir de n'importe quel point de départ à l'intérieur du réseau (Keeling et Eames, 2005). La densité représente le nombre de liens entre acteurs au sein des réseaux. Une forte densité de liens serait synonyme de réciprocité, de confiance (Granovetter 1973) ainsi que d'une solidarité accrue, un soutien mutuel et une génération d'incitations au sacrifice de soi au sein des mouvements sociaux (Krinsky et Crossley, 2014). Cela faciliterait l'action collective en réduisant les coûts et les risques de la collaboration. De plus, comme ils impliquent des interactions plus intenses entre leurs membres, les réseaux denses facilitent l'établissement des valeurs et le respect de normes communes, la définition éclairée d'une situation donnée et la prise des engagements

non courants, caractéristiques de nombreuses communautés de mouvements sociaux (Krinsky et Crossley, 2014).

Proulx (2011) stipule qu'il ne s'agit pas seulement de faire circuler l'information ou de mettre en réseau les acteurs pour générer créativité et innovation au sein d'un territoire, il s'agit de favoriser une interaction de qualité en contenu. On constate alors l'importance de favoriser l'expression des différents points de vue par les acteurs mobilisés en les faisant sortir de leurs « silos » respectifs. Pour ce faire, Proulx (2011) propose de les faire discuter et échanger dans une approche intersectorielle en mettant en place des « cercles de créativité ». Ces lieux permettent de se baser sur les expertises variées de divers acteurs afin de traiter un enjeu collectif et d'en éclairer la problématique sous tous ses angles. Selon le même auteur, cela augmente les chances de trouver une solution qui soit créative et qui mène éventuellement à une action innovatrice. La convivialité entre les divers acteurs mobilisés s'avère également une condition incontournable pour générer l'apprentissage et la créativité. À cet effet, Proulx (2011) propose que le sentiment identitaire, l'appartenance au territoire et les affinités professionnelles jouent un important rôle de cohésion à travers les différents points de vue.

Les champs d'études des transitions durables, de la perspective multiniveaux, des systèmes adaptatifs complexes et des réseaux sociaux nous ont permis de constater l'importance des acteurs centraux d'un réseau, qui présentent de nombreuses connexions, à différentes échelles, pour faciliter le transfert d'informations et la coordination des actions. Une approche collaborative visant à mobiliser l'intelligence territoriale entre des acteurs intermédiaires permettrait ainsi de favoriser le développement d'une démarche territoriale, puisqu'elle implique plus durablement les acteurs clés du réseau, dès les étapes de conception, en adaptant les solutions à leurs échelles d'action (Beuret et Cadoret, 2010). Ces concepts constituent le socle théorique sur lequel la gouvernance des systèmes alimentaires se construit.

## 4.2 SUJET À L'ÉTUDE : LA GOUVERNANCE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES

Afin de comprendre comment les actions impliquées dans l'acte de se nourrir peuvent devenir plus durables, il convient de revenir sur les concepts clés abordés dans ce mémoire : les systèmes alimentaires durables et territorialisés, la gouvernance alimentaire et l'impact collectif.

### 4.2.1 LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES

Louis Malassis, fondateur de l'économie agroalimentaire et consultant de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), a d'abord défini le système alimentaire comme « la manière dont les [humaines] s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture » (Malassis, 1994). Depuis, les systèmes alimentaires ont été définis et décrits de nombreuses manières différentes, allant d'une simple chaîne d'approvisionnement alimentaire à un réseau de multiples éléments interconnectés (Hospes et Brons, 2016 ; Béné et al., 2019).

À son niveau le plus élémentaire, la notion de système alimentaire fait référence à toutes les composantes impliquées dans la production alimentaire, la transformation, la distribution, l'entreposage, la consommation et la gestion des déchets. Le concept est souvent résumé par les expressions « de la ferme à la fourchette » ou « du champ à l'assiette ». Ce genre de définition est commune dans le domaine de la gestion et de la grande distribution agroalimentaire où on parle aussi de *food supply chain* ou de chaîne d'approvisionnement. On fait alors référence à une séquence linéaire (Hawkes, 2009) ou circulaire (Vivre en ville, 2014) d'activités.

Des définitions plus globales du système alimentaire intègrent explicitement les résultats et interconnexions de ces activités. Par exemple, Ericksen (2008) a précisé le concept de système alimentaire en identifiant ses quatre grandes composantes :

Les interactions entre et dans les environnements biogéophysiques et humains qui déterminent un ensemble d'activités; les activités elles-mêmes (de la production à la consommation); les résultats des activités (par exemple, les contributions à la sécurité alimentaire, à la sécurité environnementale et au bien-être social); et d'autres déterminants de la sécurité alimentaire (qui découlent en partie des interactions mentionnées ci-dessus). (Ericksen 2008, p. 234-235, traduction libre)

Enfin, une définition plus holistique des systèmes alimentaires s'intéresse à la manière dont ces processus interagissent entre eux ainsi qu'avec le contexte dans lequel ils prennent place (IPES-Food, 2015). En effet, un système alimentaire est en interface avec un large éventail d'autres systèmes (énergie, transport, etc.) et doit faire face à diverses contraintes externes (Moscatelli et al., 2016). Les contextes économiques, politiques, environnementaux et sociaux façonnent tous le système alimentaire, et sont façonnés par lui. Ils sont à l'origine de bon nombre des problèmes que la gouvernance alimentaire doit résoudre et sont affectés lorsque des politiques alimentaires, par exemple, sont mises en œuvre (Emerson et al., 2012).

Notre analyse s'appuie sur cette définition systémique et consensuelle des systèmes alimentaires, qui comprend l'ensemble du réseau d'acteurs, des processus et des interactions impliqués dans l'acte de se nourrir, tel que représenté dans la figure ci-dessous :

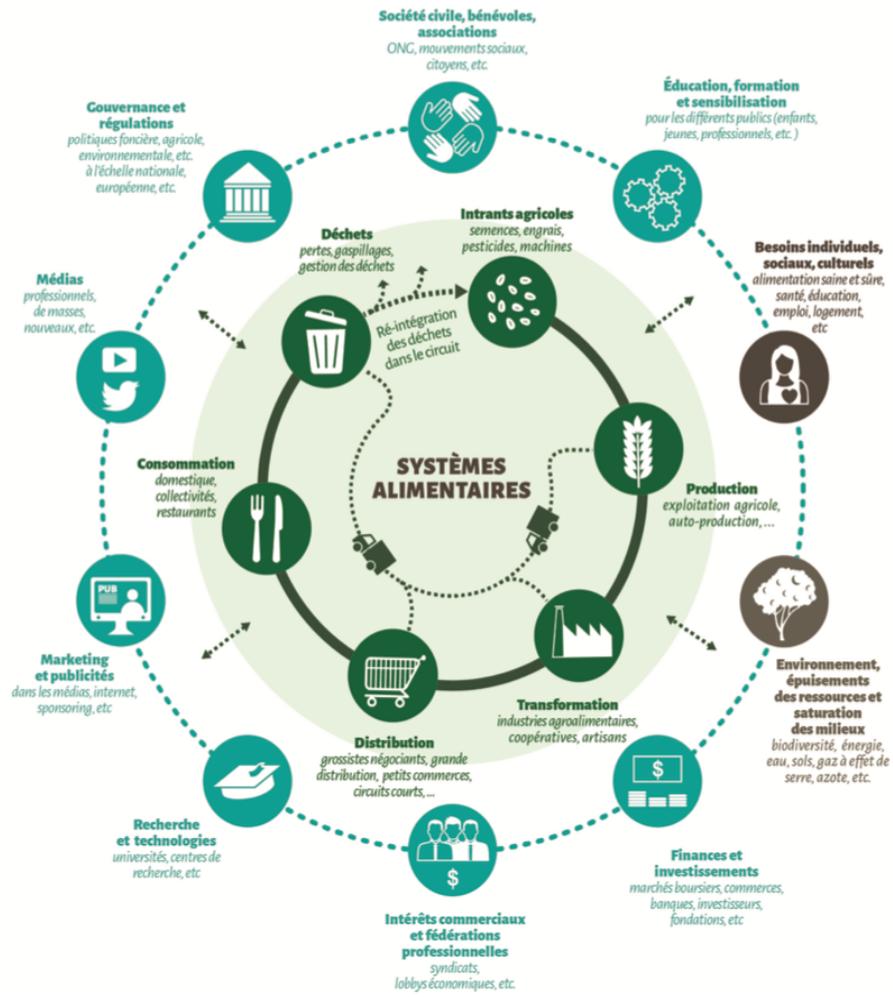


FIGURE 6 : Exemple de représentation des systèmes alimentaires  
 Source : Thibaut et Vigneron, 2022, p. 6

Dans cette figure, on constate que le système alimentaire englobe d'abord les différentes étapes de la chaîne alimentaire, à savoir la production, la transformation, la distribution, la consommation et la gestion des déchets. Étroitement liés à l'environnement, les systèmes alimentaires nécessitent des intrants tels que l'eau, l'énergie et les fertilisants, ainsi que des capitaux, des connaissances et une main-d'œuvre qualifiée. Les extraits ou pollutions produits par le système, tels que les gaz à effet de serre, la pollution de l'eau et la perte de biodiversité, ont un impact significatif sur le système alimentaire. De nombreux acteurs, tels que les gouvernements, les organisations de la société civile, les entreprises, les médias, les établissements financiers, les institutions d'éducation et de recherche, ont aussi un rôle à jouer dans l'influence du système alimentaire. Ces acteurs peuvent mettre en place des

programmes, des politiques, des réglementations et des actions pour soutenir la durabilité du système alimentaire. Cependant, ces mesures peuvent également nuire à la durabilité si elles sont mal conçues ou mal mises en œuvre. Les croyances, les valeurs et les normes culturelles ont également un rôle important à jouer dans la façon dont les systèmes alimentaires sont conçus, mis en œuvre et réglementés. La prise en compte de ces différents facteurs influençant les systèmes alimentaires est essentielle pour construire des systèmes alimentaires plus durables et résilients à l'avenir.

#### **4.2.2 LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES DURABLES**

Depuis les trente dernières années, de nombreuses initiatives pour une transition des systèmes alimentaires émergent. Cela a d'ailleurs donné lieu à l'apparition de différentes définitions et conceptualisations du sujet (Béné et al., 2019). Le terme « système alimentaire durable » (SAD), reconnu par la FAO et le High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition (HLPE) du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, est de plus en plus utilisé dans la littérature et la pratique. Un SAD est défini comme :

un système alimentaire qui assure la sécurité alimentaire et la nutrition pour tous de telle sorte que les bases économiques, sociales et environnementales permettant de générer la sécurité alimentaire et la nutrition pour les générations futures ne soient pas compromises. Cela signifie que : il est rentable sur toute la ligne (durabilité économique); il présente de larges avantages pour la société (durabilité sociale) ; et il a un impact positif ou neutre sur l'environnement naturel (durabilité environnementale). (HLPE, 2014, p. 1, traduction libre)

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que les SAD doivent être étudiés et déployés de manière systémique, c'est-à-dire d'une façon qui soit davantage multifonctionnelle, multidimensionnelle et intersectorielle (IPES-Food, 2019 ; Hatt et al., 2016 ; Vivre en ville, 2014). Tout d'abord, l'alimentation devrait être considérée dans sa dimension multifonctionnelle, au-delà de sa simple fonction biologique de nourrir et maintenir la santé. En effet, elle joue également un rôle important dans la satisfaction des besoins de plaisir (fonction hédonique), de lien social (fonction sociale) et de construction d'identités individuelles et

collectives (fonction culturelle) (Bricas et Seck, 2004). De plus, l'alimentation peut également contribuer à l'activité économique et à l'occupation du territoire (fonction territoriale). Ensuite, dans un objectif de durabilité, l'approche systémique de l'alimentation devrait être multidimensionnelle, selon les principes du développement durable, qui prend en compte les aspects économiques, sociaux, environnementaux, éthiques, culturels et politiques du développement (Villeneuve et al., 2017). Cette approche met en lumière la complexité d'un système et la nécessité de considérer ses multiples dimensions. Enfin, l'approche intersectorielle implique la participation d'acteurs provenant de différents secteurs d'activités humaines, tels que la santé, l'aménagement du territoire, la production agricole, la distribution et la gestion des déchets. Cette approche nécessite une intégration des connaissances et des expertises issues de différents secteurs dans une démarche de compréhension collective.

L'approche systémique permet de concevoir l'étude du système alimentaire dans son environnement, dans son fonctionnement, dans ses mécanismes pour dépasser les limites sectorielles du système actuel et ainsi d'avoir une meilleure compréhension de la complexité des enjeux (Vivre en ville, 2014 ; Ackerman-Leist, 2013). En effet, puisqu'elle ne se limite pas à un seul secteur, l'approche systémique permet de connaître l'interdépendance des enjeux, des acteurs et des échanges entre les parties impliquées. Elle permet également d'identifier la finalité du système, les niveaux d'organisations, les niveaux d'équilibre ou de déséquilibre (Armendariz et al., 2016). De la même manière, toutes les dimensions (l'environnement, l'économie, la société et la culture, la nutrition et la santé) de la durabilité peuvent être prises en compte de manière globale (FAO, 2018).

Notons une autre définition qui nous semblait importante à mentionner, celle de l'organisme québécois Vivre en ville, qui met l'accent sur une dimension spécifique à considérer lorsqu'il est question des systèmes alimentaires, soit le territoire :

Un système alimentaire durable s'intéresse aux interactions et aux synergies possibles entre les différents maillons et secteurs du système alimentaire au sein d'un territoire donné et à la transformation de l'environnement dans une perspective de santé des populations. Il

préconise également de mettre en place une action coordonnée et intersectorielle à l'échelle d'un territoire afin de renforcer la dynamique locale des acteurs et l'engagement des collectivités territoriales. (Vivre en ville, s.d.)

Cette définition permet de faire le lien avec un concept complémentaire, celui des systèmes alimentaires territorialisés.

#### **4.2.3 LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES TERRITORIALISÉS**

La communauté scientifique a récemment fait émerger le concept des systèmes alimentaires territorialisés (SAT), qui sont définis comme : « un ensemble de filières agroalimentaires répondant aux critères du développement durable, localisé dans un espace géographique de dimension régionale et coordonné par une gouvernance territoriale » (Rastoin, 2016, p. 13). Cette notion met l'accent sur l'échelle locale des systèmes alimentaires. Les SAT s'inscrivent alors dans une recherche d'alternatives à la globalisation ou, plus positivement, d'un ancrage territorial des ressources de développement et des innovations (Janin et Landel, 2021). Comme nous l'avons soulevé précédemment, bien que le système largement mondialisé de notre alimentation ait eu des bénéfices notables à une certaine époque, on constate aujourd'hui les impacts sociaux, environnementaux et culturels fortement négatifs que cela engendre. Le territoire, en tant qu'échelle intermédiaire, est alors mobilisé depuis plusieurs décennies comme échelle pertinente d'adaptation et d'action. La question porte alors sur la place et le rôle de ces territoires dans les processus de transition (Janin et Landel, 2021), notamment du système alimentaire.

Les systèmes alimentaires territorialisés se caractérisent par l'intégration locale d'un réseau d'entreprises agroalimentaires, qui tiennent compte des critères du développement durable, afin de valoriser les spécificités du territoire avec des produits à valeur ajoutée (RESOLIS, 2015). Cette mise en valeur des ressources potentielles du territoire ne se fonde pas uniquement sur les composantes physiques, géologiques et climatiques du lieu, mais est

le fruit d'une construction sociale et identitaire (Chazoule et Lambert, 2011). L'objectif des SAT est alors de favoriser l'ancrage territorial de l'alimentation par le développement des secteurs agricoles et alimentaires locaux, tout en contribuant à l'amélioration de l'environnement, à la promotion du patrimoine culturel, gastronomique, et à la protection de la diversité agricole et alimentaire ainsi d'encourager une approche de souveraineté alimentaire (RESOLIS, 2016). L'ancrage territorial est défini comme « le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire, fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise » (Bousquet, 2014, p. 20).

La question de la dimension spatiale des SAT est souvent posée : locale, régionale, nationale ? D'après les chercheurs du RESOLIS, les SAT se déploient en premier lieu au niveau national. Selon eux, il peut également se décliner sur le plan régional (selon la définition française), lorsque le potentiel agroclimatique le permet. En France, on considère ainsi que les SAT sont adaptés à des bassins de 1 à 5 millions d'habitants et à des agglomérations inférieures à 500 000 personnes. Ruhf et Clancy (2022), quant à eux, défendent la thèse selon laquelle la transition vers un système alimentaire durable passerait par les systèmes alimentaires régionaux, mais en illustrant cette thèse par l'exemple du système alimentaire de la région Nord-Est des États-Unis, qui correspond à treize états, s'étendant sur près de 2000 km carrés et représentant 65,6 millions de personnes (soit plus de sept fois la population du Québec). Au Québec, la récente démarche en cours du Forum SAT (2022) considère l'ancrage territorial des systèmes alimentaires autant d'un point de vue local (sa communauté, son quartier), supralocal (plusieurs municipalités, la MRC, plusieurs MRC) que régional (régions administratives).

Ces considérations illustrent la multiplicité des échelles territoriales qui, bien qu'elles ne représentent pas un problème en soi, nécessitent coordination et collaboration (Janin et Landel, 2021). L'approche des systèmes alimentaires territoriaux adopte ainsi une perspective

globale, misant sur les échanges et les liens entre les différentes échelles territoriales, ce qui semble nécessaire pour les changements structuraux.

#### **4.2.4 LA GOUVERNANCE**

La gouvernance est un concept polysémique qui a fait l'objet de nombreuses définitions. Par exemple, Paquet (1998) définit la gouvernance comme « toutes les activités des agents et groupes sociaux, politiques, économiques, administratifs, etc. qui contribuent par des efforts ciblés à influencer, orienter, guider ou contrôler certains aspects ou certaines dimensions particulières d'un système ou d'une socioéconomie ». De manière plus globale, McClintock et al. (2021, p. 3) soutiennent que la gouvernance compose un « ensemble de pratiques sociales, d'institutions et de relations de pouvoir qui relie divers acteurs et institutions dans le but de coordonner, piloter et stabiliser le fonctionnement continu d'une société » [traduction libre]. Selon l'Office québécois de la langue française, la gouvernance renvoie à :

un processus de coordination qui permet à l'exercice des pouvoirs politiques, économiques et administratifs de s'effectuer à tous les niveaux de la structure du système national, régional et local par différents acteurs disposant à des degrés divers de pouvoirs de décision. (Office québécois de la langue française, s.d.)

Les décisions sont prises par des groupes d'individus, des organisations ou des systèmes d'organisations (Stoker, 2004, cité dans Ansell et Gash, 2008). On peut donc considérer que la gouvernance fait référence aux règles et aux formes qui guident la prise de décision collective. L'Opération veille et soutien stratégiques (2017) stipule que la gouvernance « canalise la volonté de travailler ensemble. Elle permet de donner une vision commune des étapes à accomplir et organise l'action. » En somme, les mécanismes de gouvernance permettent à des personnes de différents secteurs ou niveaux de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

Les questions de gouvernance dépendent ainsi des dynamiques relationnelles entre les acteurs impliqués, à travers des processus de coordination, de coopération et de collaboration (Bodin, 2017). La collaboration est décrite comme la mise en relation ou le partage d'informations, de ressources, d'activités et de capacités par diverses organisations (Bryson et al., 2006). La coopération implique de réunir différents acteurs qui ont des intérêts, des objectifs, une culture et des opinions différents et implique des délibérations et des négociations pour atteindre un terrain d'entente ou un consensus; quant à la coordination, elle implique un accord entre les acteurs sur ce qu'ils souhaitent accomplir et consiste à orchestrer les activités des acteurs de manière efficace (Bodin, 2017).

Dans tout système sociétal, il existe différents niveaux d'organisation avec des dynamiques différentes, qui nécessitent des stratégies différentes. À chaque niveau, des types d'acteurs spécifiques participent, des instruments (politiques) spécifiques sont utilisés et des compétences différentes sont nécessaires. Des formes particulières de gouvernance de réseau émergent ainsi dans la littérature. Certains auteurs utilisent le terme de « triangle de la gouvernance » (une relation entre l'État, le marché et la société civile) (Rhodes, 1997), de « rectangle de gouvernance » (science, état, marché et société civile) (Grin, 2010) ou encore de « gouvernance multi-niveaux » (tant horizontalement entre les ministères et les acteurs au niveau local que verticalement entre les différents niveaux de gouvernement) (Touati et al., 2019).

Pour résumer, nous retiendrons que la gouvernance est une structure de lois et de politiques, de responsabilités et de pratiques utilisées pour aider une organisation ou un regroupement d'organisations à atteindre ses buts et sa mission. La bonne gouvernance atteint ses buts d'une façon démocratique et socialement juste.

#### 4.2.5 LA GOUVERNANCE ALIMENTAIRE

Appliquée aux systèmes alimentaires, la gouvernance agit comme « un dispositif de coordination d'acteurs et de mutualisation de moyens [...] à l'échelle d'un territoire » (Rastoin, 2016, p.14) et couvre « un large spectre de dynamiques, allant des expériences alternatives émanant de la société civile aux politiques alimentaires formalisées, en passant par l'intégration des enjeux alimentaires dans d'autres politiques sectorielles ou plans d'action » (Bissardon et Boulianne, 2016, p. 332). En d'autres mots, la gouvernance alimentaire territoriale relève de « l'ensemble des processus de coordination des acteurs autour de la question alimentaire à l'échelle territoriale, visant à favoriser leur organisation et à limiter l'atomisation des initiatives touchant aux systèmes alimentaires » (Billion et al., 2016, p. 348). Dans son guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière, le MAPAQ désigne la gouvernance alimentaire comme « l'ensemble des relations et des dynamiques entre les différents acteurs et les échelles d'intervention territoriales permettant d'orienter, de planifier et de coordonner les composantes du système alimentaire » (MAPAQ, 2022, p. 7). C'est cette définition que nous retiendrons dans la présente recherche.

Une gouvernance alimentaire mobilise de nombreuses parties prenantes qui sont susceptibles de contribuer à la réflexion et à l'action, dans le cadre d'une démarche territorialisée visant à transformer le système alimentaire (Bissardon et Boulianne, 2016). Les acteurs de la gouvernance alimentaire sont ainsi d'appartenances diverses : organisations gouvernementales, municipalités, administrations régionales, paliers de gouvernements supérieurs, institutions de recherche et d'enseignement, entreprises, citoyens, etc. Chaque acteur intervient en fonction de son champ de compétence et selon l'échelle d'intervention qui la rattache aux autres (Vivre en ville, 2014). Bissardon et Boulianne (2016) soulignent cependant l'importance du rôle des administrations municipales dans les démarches.

À ce sujet, les travaux de MacRae et Donahue (2013) suggèrent que les initiatives fortement branchées sur l'administration municipale sont plus facilement en mesure d'atteindre

leurs objectifs. Ces démarches sont généralement plus systémiques, au sens où elles arrivent à se pencher sur l'ensemble des composantes du système alimentaire et à intégrer davantage de ses parties prenantes dans leurs activités. La place prise par les collectivités territoriales dans les démarches peut prendre plusieurs configurations. Bissardon et Boulianne (2016) les décrivent à l'aide d'un continuum :

À une extrémité de ce continuum, on trouve des initiatives initiées et soutenues par l'administration municipale (Vancouver, Calgary, Edmonton, Toronto, Gatineau, Côte Saint-Luc). À l'autre extrémité du continuum, il y a les démarches dans lesquelles la municipalité n'est que faiblement ou indirectement impliquée (Rocher-Percé, Lachine). Entre les deux, on retrouve des configurations marquées par des niveaux variables d'implication. [...] Dans l'agglomération de Montréal, la démarche a été initiée par la Conférence régionale des élus, mais le projet s'autonomise désormais et les représentants de différents services municipaux y prennent part de la même manière que les autres intervenants. (Bissardon et Boulianne, 2016, p. 337-338)

Une gouvernance alimentaire s'établit le plus souvent à une échelle municipale ou régionale (Deloitte, 2013 ; Hamilton et al., 2013), mais des chercheurs ont suggéré qu'une action collaborative entre les niveaux de gouvernance municipale, régionale et nationale pourrait être utile, étant donné que de nombreuses décisions relatives au système alimentaire municipal sont limitées par des politiques de niveau supérieur (Clancy, 2014). En outre, étant donné que de nombreuses villes sont confrontées à des problèmes similaires en matière de système alimentaire, elles pourraient bénéficier du partage des moyens de les résoudre, en particulier si une transformation accélérée se produit en transposant les innovations municipales à des villes qui ne sont pas encore entrées dans le domaine de la planification alimentaire (Santo et Moragues-Faus, 2019). Friedmann affirme que « [J]e fait d'agir localement implique d'agir à tous les niveaux » (1995, p. 56, traduction libre). La gouvernance alimentaire multiniveaux permet ainsi de favoriser :

le potentiel de mobilisation des acteurs locaux et régionaux (municipalités, agences gouvernementales, entreprises privées, associations, citoyens) autour des systèmes alimentaires, dans une perspective de durabilité, ainsi que la reconnaissance de l'alimentation comme enjeu de société et champ de compétence des collectivités territoriales. (Bissardon et Boulianne, 2016, p. 325)

La gouvernance alimentaire peut prendre la forme d'instances de réflexion, d'orientation et de planification des activités d'un système alimentaire, qui se distinguent habituellement par deux particularités : l'approche systémique du système alimentaire (parties prenantes) et l'action en soutien (et non en remplacement) aux initiatives en place (Rabialahy et Guillaumie, 2022). Elle peut prendre différentes formes (conseil de politique alimentaire, table de concertation, etc.), mais vise habituellement à créer des occasions de collaborer, de discuter et d'agir avec une variété d'organisations ne travaillant pas habituellement ensemble, et qui ne se manifesteraient donc pas autrement (Calancie et al., 2017 ; MacRae et Donahue, 2013). Les conseils de politique alimentaire (CPA) sont une forme de gouvernance qui vise, entre autres, la coordination, le maillage et le partage d'informations entre les acteurs du système alimentaire (Bassarab et al., 2019 ; MacRae et Donahue, 2013). Au Québec, l'initiative du Système alimentaire montréalais (SAM) portée par Montréal Métropole en Santé a, depuis quelques années, rassemblé de nombreux intervenants des mondes communautaires, scientifiques, de la santé publique et de la philanthropie afin de favoriser l'intégration de la diversité des solutions, leur déploiement accéléré et, dans une certaine mesure, leur institutionnalisation au sein d'un conseil de politique alimentaire (Brisebois et Audet, 2016).

Ultimement, une instance de gouvernance alimentaire est unique par ses membres, par le territoire dans lequel il s'incarne, par son rattachement institutionnel (p. ex., régional ou municipal, département de la santé, de l'agriculture ou de l'urbanisme) et par ses objectifs qui s'opérationnalisent dans ses activités (Hamilton et al., 2013 ; Deloitte, 2013 ; Burgan et Winne, 2012). Des études ont révélé que certaines caractéristiques peuvent être favorables pour permettre aux partenaires d'une gouvernance alimentaire de mettre en commun leurs efforts de coordination. Dans le cas de conseils de politique alimentaire, la dynamique et la structure du conseil (par exemple un leadership fort et un noyau de membres de petite taille) ainsi qu'un accent sur les stratégies de collaboration telles que le partage des ressources, de l'expertise et de l'information étaient favorables (Calancie et al., 2017). Dans tous les cas, l'objectif de ces regroupements est de générer un impact collectif et de le maintenir.

#### 4.2.6 L'IMPACT COLLECTIF

L'impact collectif est une méthode de collaboration visant à résoudre les problèmes spécifiques qui touchent une communauté. Cette approche consiste à élaborer un plan d'intervention intégré avec l'ensemble des acteurs impliqués afin de changer fondamentalement la situation (Kania et Kramer, 2011). Selon Hanleybrown et al. (2012), l'impact collectif est une approche de plus en plus utilisée pour résoudre des problèmes complexes à différentes échelles, telles que l'amélioration des systèmes alimentaires. Pour réussir, les partenaires doivent comprendre le problème, partager une vision commune, coordonner leurs actions en mettant en place un plan d'action et utiliser des outils de mesure communs pour évaluer les progrès et renforcer leur impact (Hanleybrown et al., 2012).

Pour assurer le succès d'une initiative d'impact collectif, Hanleybrown et ses collaborateurs (2012) ont identifié cinq conditions fondamentales. Tout d'abord, les différents acteurs impliqués doivent s'entendre sur un objectif commun clair et élaborer un plan d'action précis pour atteindre cet objectif. Ensuite, il est crucial d'établir des indicateurs de performance communs pour mesurer l'efficacité de l'initiative. De plus, les actions des différents acteurs doivent être complémentaires et contribuer à la réalisation de l'objectif commun. Une communication régulière et transparente est également primordiale pour maintenir la confiance et le soutien mutuels entre les partenaires. Enfin, une structure de soutien solide est nécessaire pour aider les acteurs à travailler ensemble de manière efficace et coordonnée. Cette structure de soutien peut prendre la forme d'une ou plusieurs organisations distinctes, avec du personnel compétent et diversifié, qui coordonnent les activités de l'initiative d'impact collectif. En réunissant ces cinq conditions, l'impact collectif devient un modèle plus réaliste et plus puissant que les approches d'impact isolé, dans lesquelles les acteurs sociaux travaillent séparément pour résoudre les problèmes sociaux. Les problèmes sociaux étant souvent complexes et interconnectés, il est difficile pour une seule organisation ou un seul programme de produire un changement durable à grande échelle. L'impact collectif permet de rassembler différentes

ressources, compétences et perspectives pour aborder ces défis de manière plus efficace et durable (Hanleybrown et al., 2012).

Le concept d'impact collectif est caractérisé par trois phases distinctes pour obtenir un impact collectif et le maintenir : déclencher l'action, s'organiser pour l'action et soutenir l'action et l'impact (voir figure 7). La première phase nécessite une bonne connaissance des acteurs clés et des actions existantes, ainsi qu'une structure de gouvernance initiale composée d'ambassadeurs influents. La deuxième phase nécessite une collaboration entre les parties prenantes pour fixer des objectifs et des critères de mesure communs, créer une structure de soutien et aligner les nombreux organismes impliqués. La troisième phase exige que les parties prenantes s'engagent à coordonner leurs actions prioritaires, à recueillir des informations de manière systématique et à mettre en place des processus durables pour l'apprentissage actif et les ajustements nécessaires en fonction des progrès accomplis.

Les clés du succès	PHASE I LANCER UNE ACTION	PHASE II S'ORGANISER POUR OBTENIR UN IMPACT	PHASE III SOUTENIR L'ACTION ET L'IMPACT OBTENU
<i>Gouvernance et infrastructure</i>	Identifier les ambassadeurs et constituer un groupe intersectoriel	Créer l'infrastructure d'un programme	Organiser et affiner
<i>Planification stratégique</i>	Cerner la situation et élaborer un dossier à partir des données disponibles	Créer un plan d'action commun (objectifs et stratégie)	Soutenir la mise en œuvre (harmonisation des objectifs et des stratégies)
<i>Implication de la communauté</i>	Organiser la sensibilisation de la communauté	Obtenir l'engagement de la communauté et susciter une volonté d'action générale	Poursuivre l'engagement et organiser la promotion de l'initiative
<i>Évaluation et amélioration</i>	Analyser les données de référence pour identifier les principaux problèmes et lacunes	Établir des indicateurs communs (indices, évaluation et approche)	Recueillir, suivre et enregistrer les progrès obtenus (processus d'apprentissage et d'amélioration)

FIGURE 7 : Les phases de l'impact collectif  
Source : Hanleybrown, Kania et Kramer, 2012, p. 4

Selon Hanleybrown et al. (2012), les initiatives d'impact collectif ont avantage à se baser sur les efforts de coopération déjà en place pour résoudre un problème. Il faut être

réaliste quant au temps nécessaire pour créer une infrastructure efficace permettant aux parties prenantes de travailler ensemble. Les deux premières phases peuvent prendre de six mois à deux ans, selon l'envergure du problème, le degré de coopération existante et le nombre de personnes impliquées dans la communauté. La troisième phase peut durer dix ans ou plus. Les résultats tangibles obtenus en cours de route sont importants pour souder l'action collective et montrer l'importance de travailler ensemble. Il est essentiel de rapidement obtenir des résultats prouvant l'importance de travailler ensemble.

### **4.3 CADRE D'ANALYSE : LA GOUVERNANCE COLLABORATIVE**

Pour comprendre les processus de collaboration à l'œuvre dans le cas étudié, c'est-à-dire entre les partenaires du Comité Borée, nous avons décidé de revenir au modèle de la « gouvernance collaborative » élaboré par Ansell et Gash (2008) et revu par Emerson et al. (2012). La gouvernance collaborative est devenue un concept courant dans la littérature sur l'administration publique (Emerson et al., 2012) et plus récemment pour étudier la gouvernance des systèmes alimentaires (voir par exemple Kang et al., 2022).

Pour élaborer ce modèle, Ansell et Gash (2008) ont étudié 137 cas de gouvernance collaborative afin d'approfondir le concept et d'en déceler les conditions de réussite. Les auteurs ont ainsi proposé un modèle en cinq variables qui influencent le succès d'une démarche : les antécédents de conflit ou de coopération, les incitations à la participation des parties prenantes, les déséquilibres de pouvoir et de ressources, le leadership et la conception institutionnelle. Par la suite, Emerson, Nabatchi et Balog (2012) ont repris le modèle d'Ansell et Gash (2008) ainsi que d'autres cadres conceptuels pertinents en lien avec les processus de collaboration afin de proposer ainsi un cadre général pouvant être appliqué dans différents domaines et à différentes échelles (voir figure 8).

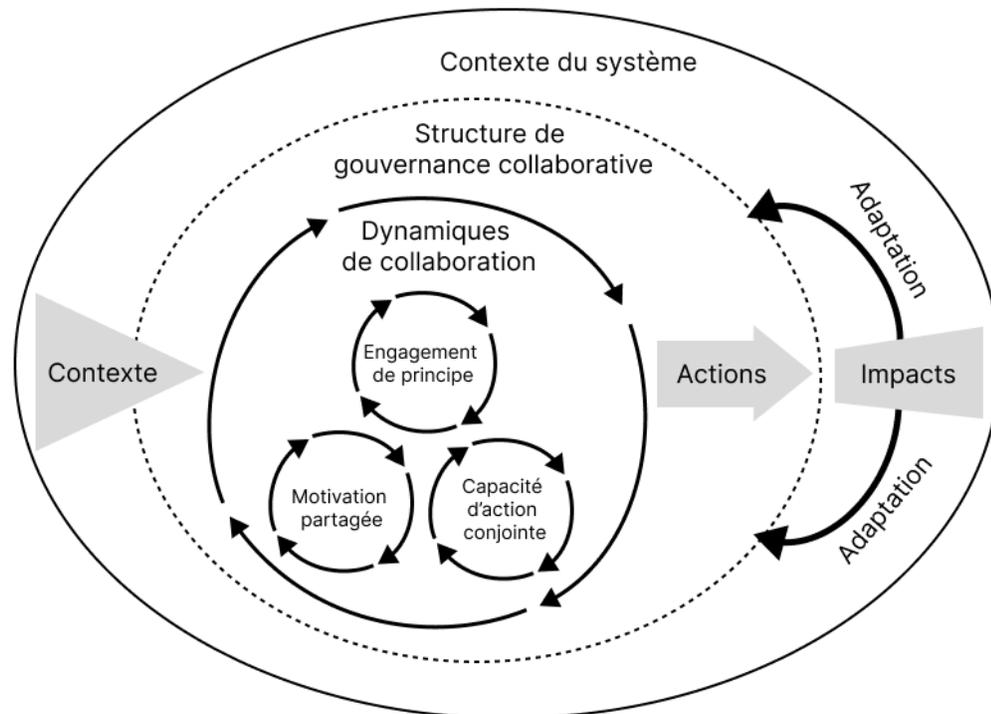


FIGURE 8 : Cadre de la gouvernance collaborative  
 Source : Adapté de Emerson, Nabatchi et Balogh, 2012, p. 6

Dans la prochaine section, nous décrivons plus en détail les composantes du modèle de Emerson et al. (2012), qui nous a servi de cadre d'analyse. En premier lieu, nous aborderons le contexte du système (section 4.3.1), qui inclut les facteurs externes, l'historique de collaboration et les moteurs à la collaboration. Nous incluons également dans cette section la structure de gouvernance, qui découle du contexte du système. Nous verrons ensuite les dynamiques de collaboration (section 4.3.2) et ses trois composantes : l'engagement fondé sur des principes, la motivation partagée et la capacité d'action conjointe. Enfin, les concepts d'actions collaboratives (section 4.3.3), d'impacts (section 4.3.4) et d'adaptation (section 4.3.5) seront définis.

#### 4.3.1 CONTEXTE DU SYSTÈME

Le contexte général du système représente l'environnement socio-économique, environnemental et politique dans lequel évolue une gouvernance collaborative et qui peut

créer des opportunités et des contraintes qui influencent le processus de collaboration (Ansell et Gash, 2008). On pourrait parler des éléments du paysage, selon la perspective multiniveau. En plus des facteurs externes et des moteurs à la collaboration, proposés par Emerson et al. (2012), nous incluons aussi la notion de l'historique d'antagonisme ou de coopération dans le contexte du système, qui est reconnu par Ansell et Gash (2008) comme un déterminant du succès de la collaboration. Enfin, la structure de gouvernance sera abordée dans cette section.

#### *4.3.1.1 Facteurs externes*

Les facteurs externes (du système ou du paysage) peuvent être analysés pour mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue un projet, un groupe, une entreprise. La dynamique politique, par exemple, peut déboucher sur des politiques et des réglementations qui favorisent l'émergence de partenariats entre organisations, mais peut également créer des conditions défavorables à la collaboration, par exemple si des mesures permettent aux organisations d'attendre leurs objectifs de façon indépendante (Smeets, 2017 ; Emerson et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008). Les situations de crise peuvent également avoir une forte incidence sur l'initiation de partenariats (Tennyson, 2003) afin de permettre aux parties d'être résilientes. Emerson et ses collaborateurs (2012) précisent que les facteurs externes ne doivent pas être perçus comme un ensemble de conditions de départ, mais plutôt comme un contexte dynamique, car ils peuvent influencer la collaboration à tout moment, en ouvrant de nouvelles possibilités ou posant des défis imprévus.

#### *4.3.1.2 Historique de collaboration*

La littérature reconnaît que les antécédents de collaboration ou de conflit peuvent faciliter ou entraver la gouvernance collaborative (Emerson et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008). De manière générale, les collaborations ont plus de chances de réussir lorsque des réseaux existants sont déjà en place avant leur formation initiale (Bryson et al., 2006 ; Koppenjan et

Klijn, 2004) et que les partenaires ont interagi de manière positive dans le passé (Smeets, 2017). Cependant, une confiance et une interdépendance fortes entre des sous-ensembles d'acteurs peuvent décourager les stratégies de collaboration entre un ensemble plus large d'acteurs (Ansell et Gash, 2008).

Lorsqu'une coopération antérieure a échoué, cela peut entraîner des problèmes de méfiance (Smeets, 2017) qui doivent d'abord être surmontés (Ansell et Gash, 2008). Certains chercheurs soulignent toutefois qu'un conflit peut également servir d'incitation, en particulier lorsque les parties prenantes sont « épuisées et frustrées par des batailles constantes » et voient que la seule façon de résoudre les problèmes est de coopérer (Weber, 2003, p. 59). Un conflit élevé en soi n'est donc pas nécessairement un obstacle à la collaboration (Ansell et Gash, 2008).

#### *4.3.1.3 Moteurs à la collaboration*

Les approches collaboratives peuvent être imposées, mais habituellement, la participation des parties prenantes est plutôt volontaire. Par conséquent, en citant la littérature, Ansell et Gash estiment qu'il est « essentiel de comprendre les incitations des parties prenantes à s'engager dans la gouvernance collaborative et les facteurs qui façonnent ces incitations » (2008, p. 552). Les moteurs constituent « l'élan de la collaboration » qui, autrement, ne se développerait pas (Emerson et al., 2012, p. 9). Un ou plusieurs des quatre moteurs suivants sont essentiels : le leadership, les incitations conséquentes, l'interdépendance et l'incertitude (Emerson et al., 2012).

Considéré comme le moteur le plus important (Hanleybrown et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008), le leadership fait référence à la présence d'un leader (ou d'une combinaison de plusieurs leaders) qui est en mesure d'aider à obtenir des ressources et un soutien pour la collaboration (Emerson et al., 2012). Le leader peut être un membre du partenariat ou faire

partie d'une organisation externe de confiance (Emerson et al., 2012). Il peut également s'agir d'un ambassadeur ou d'un petit groupe de personnes influentes (Hanleybrown et al., 2012). En fixant et en maintenant des règles de base, en créant la confiance ou en imposant le respect nécessaire, le leader peut rassembler des organisations de divers secteurs et maintenir un haut niveau d'implication dans l'initiative au fil du temps (Emerson et al., 2012 ; Hanleybrown et al., 2012). Cela nécessite des compétences particulières, comme de faire preuve d'ouverture et d'impartialité envers les intérêts du groupe pour résoudre les problèmes, plutôt que de chercher à promouvoir son propre point de vue (Hanleybrown et al., 2012).

Les incitations que les parties prenantes ont à s'engager dans une collaboration sont un deuxième facteur important. Ansell et Gash (2008) ont recensé dans la littérature que les incitations peuvent être internes, c'est-à-dire qu'elles sont propres aux parties prenantes et aux attentes des organisations, ou externes, lorsqu'elles représentent des crises, menaces ou opportunités pour les organisations. Chaque organisation peut ainsi justifier sa participation à une collaboration par la manière dont elle favorise ses objectifs et intérêts, si elle répond à ses problèmes ou besoins en ressources ou encore s'il existe une forte pression temporelle et un urgent besoin de changement (Hanleybrown et al., 2012). La disponibilité d'une subvention ou d'une nouvelle opportunité de financement, par exemple, est une incitation qui peut conduire au développement d'une initiative de collaboration (Emerson et al., 2012, p.9).

L'interdépendance, troisième moteur à la collaboration, fait référence au fait que lorsque les organisations sont incapables d'accomplir quelque chose par elles-mêmes, elles doivent collaborer (Thomson et Perry, 2006). Selon Emerson et al. (2012), il s'agit de l'incitation conséquente ultime. Ce moteur est appelé « échec du secteur » par Bryson, Crosby et Stone (2006) et « contrainte à la participation » par Ansell et Gash (2008). Ainsi, si les parties prenantes trouvent plus facile d'atteindre leurs objectifs par eux-mêmes ou via des moyens alternatifs, la collaboration peut échouer, et ce, malgré une forte confiance initiale et des valeurs partagées (Ansell et Gash, 2008).

Enfin, l'incertitude met les organisations au défi de gérer les problèmes complexes (Koppenjan et Klijn, 2004 ; Rittel et Webber, 1973). Nous avons vu en effet qu'un problème complexe était difficile à localiser, mal défini, provoqué par un ensemble de facteurs variés et qu'il ne pouvait donc pas être résolu de manière définitive par des organisations distinctes (Rittel et Webber, 1973). Grâce à une coopération soutenue dans les réseaux, les organisations peuvent réduire, diffuser et partager leurs risques et les problèmes complexes peuvent ainsi être mieux traités (Koppenjan et Klijn, 2004).

Les facteurs qui émergent du contexte du système ont ainsi un impact sur la structure de gouvernance qui prend forme. Le développement des arrangements organisationnels ainsi que leur degré d'efficacité sont également influencés au fil du temps par deux composantes : la dynamique de la collaboration et les actions de collaboration. Avant d'expliquer ces concepts et de voir comment la collaboration peut se déployer, revenons aux acteurs impliqués dans la structure de gouvernance.

#### *4.3.1.4 Structure de gouvernance*

Une gouvernance collaborative peut impliquer de 2 à 10 000 participant·e·s ou plus (Emerson et al., 2009) et leur sélection peut varier considérablement (individus choisis au hasard, autosélectionnés ou recrutés) (Fung, 2006). Qui sont les participant·e·s (aussi appelés membres, parties prenantes, parties, partenaires ou collaborateurs) et qui ils ou elles représentent (eux-mêmes, un client, un groupe d'intérêt, un décideur, une instance publique, une organisation non gouvernementale, une entreprise ou une société, une communauté ou le grand public) sont d'une importance capitale pour la collaboration. Chaque participant·e apporte un ensemble d'attitudes, de valeurs, d'intérêts et de connaissances individuels, en plus des cultures, des missions et des mandats des organisations ou des mandants qu'il ou elle représente (Bardach, 2001).

La pratique et la recherche s'accordent généralement sur l'importance de réunir les « bonnes » personnes autour de la table (Ansell et Gash, 2008 ; Emerson et al., 2009). Afin de prendre des décisions plus réfléchies qui tiennent compte de l'ensemble des personnes concernées par une action (Sirianni, 2009) et d'assurer la légitimité des résultats de la collaboration (Beierle et Konisky 2001), il est conseillé d'accueillir une bonne diversité de parties prenantes dans la démarche, afin de laisser la parole à des perspectives multiples et à des intérêts différents.

En ce qui concerne la gouvernance alimentaire, des chercheurs ont exploré les dynamiques liées à la participation et à la représentation dans les instances de gouvernance. Bassarab et ses collaborateurs (2019, p. 34) déclarent ainsi que l'adoption d'une perspective systémique serait essentielle et devrait couvrir trois principaux axes : à travers les domaines (par ex, santé, éducation, développement économique), à travers la chaîne d'approvisionnement (par exemple, production, vente au détail, distribution), et à travers les secteurs (par exemple, public, privé, communautaire. Les membres deviennent ainsi des « passeurs de frontières » en traversant les frontières organisationnelles et sectorielles, créant un pont qui permet une approche orientée vers les systèmes (Williams, 2002, cité dans Bassarab et al., 2019).

Dans leur revue de littérature, Kang et al. (2022) ont identifié six catégories principales d'acteurs des systèmes alimentaires qui participent à la planification et à la mise en œuvre de la gouvernance : les producteurs, les détaillants, les consommateurs, les organisations gouvernementales, les organisations à but non lucratif et les organisations privées.

### 4.3.2 DYNAMIQUES DE COLLABORATION

La formation d'un partenariat, en réponse aux éléments contextuels et aux moteurs à la collaboration, entraîne la mise en place de processus de collaboration entre les acteurs (Emerson et al., 2012). La collaboration se réalise selon un cycle vertueux - ou itératif - entre trois principales composantes que nous décrivons dans la présente section : l'engagement de principe, la motivation partagée et la capacité d'action conjointe (Emerson et al., 2012).

#### 4.3.2.1 *L'engagement de principe*

Au début de la collaboration, les multiples parties prenantes ont souvent une relation d'opposition les unes envers les autres et l'objectif de la collaboration est alors de transformer ces relations afin qu'elles soient plus coopératives (Ansell et Gash, 2008). Selon Emerson et ses collaborateurs (2012), l'engagement fondé sur des principes leur permet de dépasser leurs différences et de résoudre leurs conflits, afin de développer un sens commun de l'objectif et une théorie d'action commune pour atteindre cet objectif. L'engagement fondé sur les principes se produit à travers différentes phases d'apprentissage itératives au fil du temps par l'itération des différentes phases d'apprentissage collaboratif : découverte, définition, délibération et détermination.

Selon Emerson et al. (2012), la découverte implique de découvrir les intérêts, les préoccupations et les valeurs communs et individuels, ainsi que d'analyser les informations pertinentes et significatives et leurs implications. En d'autres termes, la découverte consiste à comprendre ce qui est important pour chaque personne et pour le groupe dans son ensemble, ainsi que les informations clés qui aideront à prendre des décisions informées.

Le processus de définition consiste en un effort continu pour construire un sens partagé en articulant un but et des objectifs communs, en s'accordant sur les concepts et la terminologie que les participant·e·s utiliseront pour décrire et discuter des problèmes et des

opportunités, en clarifiant et en ajustant les tâches et les attentes des uns et des autres, et en établissant des critères communs pour évaluer les informations et les alternatives (Emerson et al., 2012). La définition est ainsi un processus qui vise à créer un langage commun et une compréhension partagée permettant de prendre des décisions éclairées.

Toujours selon Emerson et al. (2012), la délibération dépend à la fois de la défense habile des intérêts individuels et de l'efficacité des stratégies de résolution des conflits. La gouvernance collaborative crée un environnement sécurisé où peut avoir lieu la délibération. Cependant, la délibération ne se résume pas simplement à regrouper les intérêts individuels (Roberts, 2011). Elle nécessite une réflexion approfondie sur les problématiques, une écoute attentive des perspectives des autres et une évaluation collective de ce qui est dans l'intérêt commun.

Enfin, l'engagement fondé sur des principes englobe les processus de prise de décision conjointe (phase de détermination), tels que la définition des procédures à suivre (comme la planification de l'ordre du jour, l'organisation des discussions et la désignation des groupes de travail) ainsi que les décisions de fond (par exemple, la conclusion d'accords sur les mesures à prendre ou les recommandations finales). Les décisions prises dans la phase de détermination permettent ainsi d'être en accord avec les valeurs et les principes partagés, en utilisant un processus juste et équitable pour déterminer comment atteindre ces objectifs communs. Un engagement réussi est bénéfique pour la collaboration et permet de développer la motivation partagée et la capacité nécessaire à l'action conjointe (Emerson et al., 2012).

#### *4.3.2.2 Motivation partagée*

La motivation fait référence aux éléments interpersonnels et relationnels de la dynamique de collaboration. Emerson et al. (2012) la décrivent comme une boucle de

rétroaction positive composée de quatre éléments : confiance mutuelle, compréhension, légitimité interne et engagement.

La confiance est régulièrement citée comme étant la clé d'une collaboration et d'un partenariat efficaces (Huxham et Vangen, 2005 ; Koppenjan et Klijn, 2004). C'est « la colle qui maintient le réseau ensemble » (Silvia, 2011, p. 70). Lorsque les parties travaillent ensemble, elles apprennent au fil du temps à se connaître et se prouvent mutuellement qu'elles sont raisonnables, prévisibles et fiables (Fisher et Brown, 1989) et donc, elles commencent à se faire confiance. Ce processus peut toutefois être long et complexe, entre autres en raison de conflits antérieurs, de conflits de personnalités ou d'un manque de compréhension entre les acteurs (Linden, 2010), ce qui exige alors un engagement à long terme si on veut permettre à la confiance de se développer (Ansell et Gash, 2008). Selon Mucchielli (2006), plus les interactions se multiplieront et se dérouleront sur un mode collaboratif, plus le groupe sera soudé et dynamique.

À un certain moment dans le processus de collaboration, les parties prenantes développent une compréhension mutuelle de ce qu'elles peuvent réaliser ensemble (Tett et al., 2003). Contrairement à ce que certains appellent une « compréhension partagée », où les participant·e·s s'accordent sur un ensemble de valeurs ou d'objectifs communs (Ansell et Gash, 2008), Emerson et al. (2012) font plutôt référence à la capacité de comprendre et de respecter les positions et les intérêts des autres, même si l'on n'est pas d'accord. D'autres auteurs soutiennent toutefois que des valeurs partagées sont importantes pour favoriser la collaboration, en particulier lorsque la mission et la culture des organisations partenaires varient considérablement (Bardach, 2001). Ainsi, selon de Montigny et ses collaborateurs (2019, p. 44) : « Grâce à des valeurs communes, il devient plus facile de parvenir à des accords. »

Si la confiance et la compréhension commune incitent les parties prenantes à se donner une chance de collaborer, éventuellement, cette collaboration peut amener à démontrer que les participant·e·s sont dignes de confiance et crédibles et ont des intérêts compatibles et interdépendants. Selon Emerson et al. (2012, p. 14), ce cycle itératif (collaboration-confiance) « légitime et motive une collaboration continue ». D'autres auteurs suggèrent aussi qu'il peut être pertinent pour le groupe de se créer une identité reconnaissable et distincte en tant que partenariat, afin d'obtenir une certaine légitimité, autant pour les partenaires que pour leurs organisations d'origine (Human et Provan, 2000).

Enfin, l'engagement partagé permet aux participant·e·s « de franchir les frontières organisationnelles, sectorielles et/ou juridictionnelles qui les séparaient jusqu'alors et de s'engager dans une voie commune » (Emerson et al., 2012, p. 14). Le sentiment d'engagement peut être renforcé à mesure que la participation augmente (Gilliam et al., 2002). Le dialogue en face à face est avantageux au départ, mais n'est pas toujours essentiel (Emerson et al., 2012). Le fait de se réunir régulièrement et d'échanger des informations entre les réunions permet de maintenir l'engagement des participant·e·s, de développer la confiance et une compréhension mutuelle (Hanleybrown et al., 2012 ; Emerson et al., 2012). Ansell et Gash (2008) ont en effet identifié que le niveau d'engagement des parties prenantes dans la collaboration était une variable essentielle pour expliquer le succès ou l'échec.

En résumé, lorsque les parties prenantes interagissent de manière régulière et constructive, cela favorise la confiance, la compréhension mutuelle, la légitimité interne et l'engagement commun. Ces éléments clés de la gouvernance collaborative génèrent et soutiennent ainsi une motivation commune à collaborer. Lorsque le groupe est motivé et s'engage dans la collaboration, il peut maintenant se développer une nouvelle capacité d'action conjointe.

#### 4.3.2.3 Capacité d'action conjointe

L'objectif de la collaboration est de générer ensemble des résultats souhaités qui ne pourraient être atteints séparément. Ainsi, le partenariat « doit générer une nouvelle capacité d'action conjointe qui n'existait pas auparavant et maintenir ou accroître cette capacité pendant la durée de l'objectif commun » (Emerson et al., 2012, p. 14). Emerson et ses collaborateurs conceptualisent la capacité d'action conjointe dans leur cadre de la gouvernance collaborative comme « la combinaison de quatre éléments nécessaires : les arrangements procéduraux et institutionnels, le leadership, les connaissances et les ressources » (2012, p. 14).

Les arrangements procéduraux et institutionnels font référence à l'ensemble des procédures de gouvernance et des structures organisationnelles nécessaires pour gérer la collaboration (Emerson et al., 2012). La structure des initiatives de gouvernance alimentaire mérite qu'on s'y attarde, car elle prend diverses formes et nécessite une réflexion approfondie pour faciliter la transition des systèmes alimentaires (van Gameren et al., 2015). Comprendre les attributs clés d'un modèle qui fonctionne est ainsi considéré comme une question cruciale dans la littérature (Kang et al., 2022), à laquelle nous tentons d'ajouter des éléments de réponse grâce à l'analyse d'une étude de cas spécifique.

En ce qui concerne les structures organisationnelles, Rabialahy et Guillaumie (2022) ont identifié qu'il existait trois principaux modèles pour les initiatives de gouvernance alimentaire, soit le modèle gouvernemental (dirigé par un palier de gouvernement, p. ex. une municipalité); le modèle autonome (dirigé par une organisation indépendante du gouvernement, p. ex. une organisation communautaire ou une organisation agroalimentaire); et le modèle hybride (gouvernance partagée entre les parties prenantes du système alimentaire et les représentant·e·s du palier de gouvernement). Ce dernier modèle serait recommandé dans la littérature, car il facilite l'accès aux ressources financières et humaines

et place les parties prenantes au centre du processus de gouvernance (MacRae et Donahue, 2013 ; Fox, 2010).

En outre, l'analyse de Rabialahy et Guillaumie (2022) suggère que les structures de gouvernance, bien qu'elles puissent varier, sont généralement organisées autour de l'un ou plusieurs des comités suivants : l'assemblée des membres, le comité de pilotage, l'équipe de direction et les groupes de travail. L'assemblée des membres réunit l'ensemble des parties prenantes ayant adhéré au conseil de gouvernance, et se réunit de six à douze fois par an. Le comité de pilotage, généralement composé d'une quinzaine de membres, assure la cohérence des activités et se réunit à une fréquence plus rapprochée, environ à tous les mois. L'équipe de direction accompagne le comité de pilotage, en assurant un leadership cohérent. Elle est le plus souvent composée de deux à cinq personnes, soit la présidence du conseil, le ou la coordonnateur·rice et un·e ou des assistant·e·s. Pour mettre en œuvre les actions, les conseils de gouvernance sont enfin souvent constitués de groupes de travail (Rabialahy et Guillaumie, 2022).

Selon Ansell et Gash (2008), la littérature suggère également que des règles de base claires et la transparence du processus sont des caractéristiques importantes. Des règles de base claires, définies et approuvées par les membres (Faucher, 2014) et appliquées de manière cohérente rassurent les parties prenantes quant au caractère juste, équitable et ouvert du processus (Murdock et al., 2005). Dans une initiative de gouvernance alimentaire, ces procédures peuvent couvrir les processus de participation et de prise de décision (p. ex., le recrutement des membres, les exigences de participation), l'organisation des réunions (p. ex., le format et l'animation des réunions, les activités des groupes de travail) et les méthodes de communication (Rabialahy et Guillaumie, 2022). Une définition claire des rôles peut également être importante. En outre, comme le souligne Bourque (2008), à mesure que la confiance s'établit entre les acteurs, la transparence s'élargit et les consensus progressent.

Les processus de prise de décision sont cruciaux dans le fonctionnement de la gouvernance collaborative. Rabialahy et Guillaumie (2022) ont identifié trois modalités de prise de décision habituelles chez les partenariats : par consensus (trouver un terrain d'entente pour prendre une décision), par consentement (trouver une décision viable en présence d'opinions opposées) et par vote majoritaire. Selon Emerson et ses collaborateurs (2012), la recherche du consensus est généralement considérée par les praticiens et les chercheurs comme la méthode de base pour prendre des décisions de groupe, bien que cela ne signifie pas que le consensus soit toujours requis ou atteint. L'important serait davantage la qualité de la démarche de délibération, qui soit inclusive et démocratique. Selon Janin et Landel (2021, p. 105), l'intérêt d'une démarche collective est « de clarifier les termes du débat et de lui donner du sens pour favoriser une acceptabilité par l'ensemble des acteurs concernés par la lisibilité de la démarche et des processus de délibération ». Kaner et al. (2014) décrivent la prise de décision en commun comme des processus qui permettent la construction d'une compréhension commune de la problématique, grâce à une séquence de différentes phases : une phase d'exploration des solutions possibles, une phase d'organisation des connaissances, une phase de convergence et une phase de clôture (voir figure 9). Ansell et Gash (2008, p. 557) décrivent la gouvernance collaborative comme étant « orientée vers le consensus ».

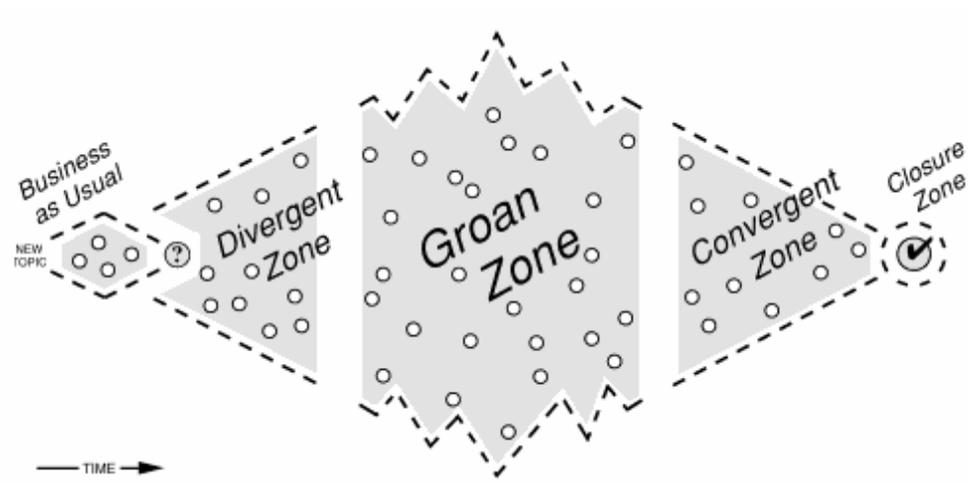


FIGURE 9 : Dynamique de prise de décision en groupe  
Source : Kaner et al., 2014, p. 364

Les procédures de fonctionnement d'un partenariat nécessitent généralement des réunions. Plus elles sont efficaces, plus elles permettraient de susciter l'intérêt des membres, d'encourager leur participation, de renforcer leurs compétences et de consolider leur réseau (Sussman et Bassarab, 2017). Selon Rabialahy et Guillaumie (2022, p. 6), quatre paramètres sont souvent mentionnés pour une bonne gestion des réunions : « la régularité, une bonne préparation, la participation et une atmosphère favorisant la libre expression ».

Le deuxième élément de la capacité d'action conjointe est le leadership. Il peut s'agir d'un moteur externe à la collaboration (tel que nommé précédemment), d'un ingrédient essentiel de la gouvernance collaborative elle-même et d'une retombée importante de la collaboration (Emerson et al., 2012). Le rôle principal de ces leaders (ou champions) est essentiellement politique, c'est-à-dire que ces personnes ont la capacité d'utiliser leur expertise et leurs réseaux pour soutenir les objectifs et les projets d'un partenariat multisectoriel, en influençant les décisions politiques et en mobilisant les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. En général, les leaders peuvent travailler à plusieurs niveaux, notamment en sensibilisant le public, en dialoguant avec les décideurs politiques et en mobilisant des partenaires pour soutenir les projets et les initiatives du partenariat (Tefft et al., 2020). En outre, comme l'indiquent de Montigny et al. (2016), le leadership collaboratif présente de multiples facettes et comprend une variété de fonctions telles que celles de rassembleur, d'exécuteur de normes et de règles de groupe, de gestionnaire de conflits, de mobilisateur de parties prenantes et de ressources clés, de motivateur, d'intermédiaire en relations, de facilitateur, de négociateur et de synthétiseur de connaissances. En répartissant ces fonctions entre plusieurs membres jouant le rôle de leaders informels, on évite à la fois la surcharge de travail et la monopolisation du pouvoir par un seul individu.

La connaissance, en tant que troisième élément de la capacité d'action conjointe, représente « la monnaie de la collaboration » (Emerson et al., 2012, p. 16). Elle désigne un savoir qui, auparavant, était gardé individuellement, mais qui est maintenant partagé avec les

autres membres du groupe ou généré conjointement. Chaque membre a accès aux connaissances des autres, enrichissant ainsi ses propres savoirs. Les échanges d'informations permettent de prendre en compte les connaissances individuelles de chacun, ainsi que de créer de nouvelles connaissances par leur mise en lien (Janin et Landel, 2021 ; Emerson et al., 2012). Dans le cadre de la gouvernance collaborative d'Emerson et al. (2012), le terme fait ainsi référence au capital social des connaissances partagées qui ont été évaluées, traitées et intégrées en prenant en compte les valeurs et les jugements de tous les participant·e·s. En d'autres termes, le capital social se réfère aux avantages que les membres d'un groupe tirent de leurs relations sociales et de leur participation à des réseaux sociaux, ce qui facilite leur collaboration et leur permet de mieux atteindre leurs objectifs communs.

L'un des avantages de la collaboration est son potentiel de partage et d'optimisation des ressources rares (Thomson et Perry, 2006). Les ressources constituent ainsi le dernier élément de la capacité d'action conjointe et peuvent comprendre, entre autres, le financement, le temps, l'expertise ainsi que le soutien technique et logistique. Les ressources peuvent être réparties de manière inégale entre les participant·e·s (Bryson et al., 2006 ; Huxham et Vangen, 2005), mais ces différences peuvent être gérées en les redistribuant en tant que ressources partagées pour atteindre les objectifs de la collaboration (Emerson et al., 2012). Selon Ansell et Gash (2008), un problème fréquemment constaté dans la gouvernance collaborative est qu'il peut y avoir des déséquilibres de pouvoir (considéré aussi comme une ressource) entre les organisations membres d'un partenariat, mais aussi entre les secteurs.

Le pouvoir est un concept qui ne fait pas consensus dans la littérature. Certains auteurs le définissant en termes de ressources alors que d'autres se concentrent sur les effets produits (Dewulf et Elbers, 2018). Dans le cas des partenariats intersectoriels, Phillips et al. (2000) considèrent le pouvoir comme la capacité de certains acteurs à influencer le processus de prise de décision et le résultat de la collaboration en fonction de leur position, de leur ressource et de leur capacité à mobiliser des acteurs clés. Dans les gouvernances

collaboratives, les dynamiques de pouvoir peuvent affecter la capacité des participant·e·s à atteindre des objectifs communs. La distribution inégale des ressources, y compris le pouvoir, peut renforcer les déséquilibres de pouvoir existants et entraver la prise de décision collaborative. Les leaders jouent alors un rôle crucial dans la réussite de la collaboration en encourageant l'inclusion et la représentation des parties prenantes plus faibles.

### **4.3.3 ACTIONS COLLABORATIVES**

Le concept d'actions collaboratives est au cœur du modèle de la gouvernance collaborative. Il s'agit d'actions qui ne pourraient pas être accomplies par une organisation seule, mais qui sont rendues possibles grâce à une collaboration entre plusieurs partenaires (Ansell et Gash, 2008 ; Emerson et al., 2012). Les actions collaboratives peuvent avoir des objectifs très larges ou plus spécifiques, comme la mise en place de mesures politiques, la mobilisation de ressources externes, la mise en œuvre de nouvelles pratiques de gestion ou encore la surveillance de la mise en œuvre et l'application des règles. Les actions collaboratives peuvent être entreprises par l'ensemble des partenaires ou par des entités externes, selon les besoins. Cependant, pour que ces actions soient efficaces, il est crucial que les partenaires collaborent de manière cohérente et que les objectifs partagés soient clairement définis, tel que l'ont précisé Hanleybrown, Kania et Kramer (2012) à travers les conditions fondamentales de l'impact collectif.

Dans le domaine des systèmes alimentaires, Rabialahy et Guillaumie (2022) ont identifié plusieurs actions clés réalisées par des initiatives de gouvernance. Parmi celles-ci, il y a le fait d'encourager de nouvelles collaborations et la mise en réseau, de stimuler les parties prenantes à entreprendre de nouvelles activités, de faciliter l'accès à des ressources telles que les terrains, les bâtiments, les équipements ou les financements, de développer des ressources d'information et de formation professionnelle, de garantir l'accès et l'inclusion des populations les plus vulnérables, de sensibiliser les communautés aux enjeux du système

alimentaire et aux engagements du conseil de gouvernance, et enfin de documenter les activités menées sur le territoire.

La mise en œuvre d'actions collaboratives est complexe, car elle s'étend souvent sur une longue période et implique plusieurs parties prenantes, rendant ainsi difficile la traçabilité de l'impact de la gouvernance collaborative sur ces actions (Emerson et al., 2012). Hanleybrown et ses collaborateurs (2012, p. 4) ont souligné que « [p]uisque que l'impact collectif est un processus long, il est essentiel, pour souder l'action collective, d'obtenir rapidement des résultats prouvant l'importance de travailler ensemble ». Selon Ansell et Gash (2008), il est également crucial d'avoir des résultats intermédiaires qui produisent de petites victoires. Ces petites victoires renforcent la confiance et l'engagement entre les acteurs à travers le cycle itératif de la gouvernance collaborative (Ansell et Gash, 2008 ; Emerson et al., 2012). En travaillant ensemble, les partenaires peuvent renforcer leurs capacités à résoudre les problèmes dans leurs organisations respectives et avoir un impact collectif sur les enjeux complexes du système alimentaire (Calancie et al., 2017 ; Hanleybrown et al., 2012 ; Kania et Kramer, 2011).

#### **4.3.4 IMPACTS**

Le modèle proposé par Emerson et al. (2012) suggère d'examiner les impacts de la gouvernance collaborative, ou les « résultats sur le terrain », comme le nomment Innes et Booher (1999, p. 419). Les résultats de l'action collaborative peuvent se traduire par des changements intentionnels (ou non) dans le contexte du système (dans le système alimentaire par exemple), tels que des changements physiques, environnementaux, sociaux, économiques et/ou politiques. Dans l'idéal, les retombées de la démarche sont conformes aux résultats souhaités par les partenaires de la collaboration (Emerson et al., 2012).

Les effets de la collaboration peuvent être spécifiques et à court terme, ou plus structurants et avoir des impacts à long terme. Les premiers sont plus faciles à mesurer, tandis que les seconds sont plus difficiles à évaluer. Pour suivre les progrès dans le temps, des activités d'évaluation peuvent être entreprises, en utilisant un ensemble d'indicateurs de base cohérents entre les organisations collaboratrices (Hanleybrown et al., 2012). Cependant, cette évaluation ne sera pas l'objet de ce mémoire.

#### **4.3.5 ADAPTATION**

L'action collaborative peut avoir des impacts sur le contexte du système en résolvant (ou non) des problèmes, en confirmant ou en infirmant des pratiques à travers de nouvelles découvertes, et en identifiant de nouveaux défis ou opportunités dans le système alimentaire, par exemple. La gouvernance collaborative est souvent préconisée en raison de son potentiel à transformer le contexte d'une situation ou d'un problème complexe (Innes et Booher, 1999). Emerson et ses collaborateurs (2012) identifient ce potentiel transformateur comme une adaptation aux impacts, qui est favorisée par le partenariat.

En outre, les auteurs soulignent que le partenariat lui-même présente un potentiel d'adaptation (Emerson et al., 2012). Les retombées générées par la collaboration sont généralement cruciales pour justifier l'engagement continu des partenaires envers leurs propres organisations. Si les impacts ne sont pas suffisants, les partenaires peuvent demander de revoir les objectifs, les dynamiques de collaboration ou leurs investissements, ou peuvent finir par se retirer. En théorie, les adaptations sont plus faciles à réaliser dans des structures horizontales plus flexibles que dans des instances structurées et hiérarchiques (Emerson et al., 2012). La mesure et l'évaluation des performances semblent donc essentielles pour porter des jugements judicieux sur l'adaptation et l'amélioration de la collaboration intersectorielle (de Montigny et al., 2019).

En conclusion, nous trouvons que le modèle de gouvernance collaborative proposé par Ansell et Gash (2008) et révisé par Emerson et al. (2012) semble être un cadre d'analyse pertinent pour étudier la gouvernance des systèmes alimentaires et comprendre les processus de collaboration entre les partenaires du Comité Borée. Ce modèle offre un large éventail de perspectives, en se concentrant sur plusieurs éléments clés tels que le contexte, les dynamiques de collaboration, les actions collaboratives, l'impact et l'adaptation des initiatives de gouvernance. Les travaux de Kang et al. (2022) ont montré que la littérature sur les systèmes alimentaires est cohérente avec les perspectives de la gouvernance collaborative, mais a également révélé que certains aspects essentiels pour la réussite de la gouvernance collaborative sont peu étudiés dans la littérature, tels que les conditions de départ, les déséquilibres de pouvoir, les questions de confiance entre les acteurs et le leadership. Dans notre étude de cas, nous chercherons à approfondir ces aspects peu étudiés en utilisant le modèle de gouvernance collaborative comme cadre d'analyse.

## **CHAPITRE 5**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

L'objectif de cette recherche est de comprendre les processus de collaboration dans une démarche de gouvernance alimentaire et d'identifier les défis et les conditions de succès qui y sont associés. Pour y parvenir, il est nécessaire d'adopter une approche méthodologique réaliste et structurée. Les outils employés pour produire et analyser le matériel doivent être cohérents avec les fondements ontologiques et épistémologiques de l'étude. En utilisant les perspectives constructivistes et interactionnistes, la recherche s'inscrit dans la tradition de la recherche qualitative, ce qui permet de mieux comprendre les perceptions des acteurs quant à leur mobilisation et leur engagement. La recherche a été menée avec une méthodologie hybride qui emprunte à l'approche phénoménologique et à l'approche praxéologique. Ces approches permettent de mieux cerner le phénomène émergent de la gouvernance alimentaire, notamment à l'échelle régionale. En utilisant une méthodologie qualitative, la recherche permettra une compréhension en profondeur des perceptions des acteurs, et ainsi d'identifier les défis et les conditions de succès de la gouvernance alimentaire.

Ce quatrième chapitre vise à décrire les choix méthodologiques qui ont été faits pour répondre aux objectifs et questions de recherche. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons et expliquerons de façon succincte l'ancrage épistémologique de la recherche et en spécifiant les postures méthodologiques dans lesquelles nous nous sommes placées pour mener la recherche. Nous nous attarderons ensuite à décrire la stratégie de collecte de données utilisée, incluant les processus de sélection du cas à l'étude et de recrutement des participant·e·s, le guide d'entretien utilisé, ainsi que la façon dont les données récoltées ont été analysées. Enfin, nous concluons ce chapitre en identifiant les considérations éthiques de l'étude en cours.

## **5.1 L'ANCRAGE ÉPISTÉMOLOGIQUE**

La présente recherche est ancrée dans une ontologie constructiviste, qui s'appuie sur l'hypothèse que « la réalité est construite, au moins partiellement, à partir de nos perceptions de celle-ci » (Gaudet et Robert, 2018, p.13). Au sein de l'ontologie constructiviste, il existe deux types très différents d'épistémologies, le constructionnisme et le constructivisme (ou relativisme) (Gaudet et Robert, 2018). Dans notre cas, nous nous appuyons sur les fondements du constructivisme, ainsi que sur une perspective complémentaire, l'interactionnisme.

### **5.1.1 CONSTRUCTIVISME**

En cohérence avec l'ontologie relativiste, l'épistémologie du constructivisme remet en question l'objectivité et la neutralité de la science. Selon cette perspective, la production de connaissances se fait par l'interaction entre la chercheuse et son objet de recherche (Guba et Lincoln, 2004). Les résultats sont construits au fil de la recherche alors que les chercheurs cherchent à donner un sens ou à interpréter les phénomènes en fonction des significations que les gens leur donnent (Denzin et Lincoln, 2003).

Cette épistémologie suppose qu'il n'y a pas de réalité objective, mais plutôt de multiples réalités socialement construites qui représentent une structure mentale de la réalité élaborée par une personne pour donner du sens à sa situation (Guba et Lincoln, 1994). Les connaissances sont donc relatives, car elles dépendent des personnes ou des groupes qui les détiennent (Guba et Lincoln, 1994).

Guba et Lincoln (1994) suggèrent l'utilisation de techniques herméneutiques pour interpréter les différentes constructions textuelles, en invitant à se poser la question suivante : « Quelle est la signification de ce texte ? » (Radnitzky, 1970). Cette approche vise à obtenir une compréhension approfondie d'un phénomène, en se basant sur les perspectives et la

signification que les acteurs sociaux attribuent à leur réalité (Savoie-Zajc, 2009), ce qui est cohérent avec l'approche analytique adoptée dans notre recherche.

### **5.1.2 INTERACTIONNISME**

Si le constructivisme considère les connaissances comme produites par les acteurs et par le chercheur, l'interactionnisme offre une perspective pertinente sur la façon dont sont construites ces représentations des acteurs. L'interactionnisme symbolique est une théorie qui traite de la manière dont la société est créée et maintenue par des interactions répétées entre les individus (Carter et Fuller, 2015). Selon Blumer (cité dans Prus, 1996), l'interactionnisme symbolique consiste à « l'étude des manières dont les personnes font sens de leurs situations de vie et des façons dont ils font leurs activités, en conjonction avec les autres » (Prus, 1996, p. 10). Dans cette perspective, les gens n'agissent pas les uns envers les autres, mais interagissent les uns avec les autres.

Le postulat de l'interactionnisme est que « l'individu est un acteur interagissant avec les éléments sociaux et non un agent passif subissant de plein fouet les structures sociales à cause de son habitus ou de la 'force' du système ou de sa culture d'appartenance » (Le Breton, 2004, p. 46). Selon cette épistémologie, le sens est créé à la suite de l'interaction entre les personnes. À travers ces interactions, c'est par la communication, c'est-à-dire l'échange de sens par le biais du langage et l'utilisation de symboles significatifs, que les gens donnent un sens à leur monde (Aksan et al., 2009).

Les interactionnistes étudient et analysent le développement de l'action qui se produit lorsque deux ou plusieurs personnes dotées d'un pouvoir d'action unissent leurs lignes d'action individuelles en une action conjointe (Denzin, 2004), tel que dans le cas de notre objet d'étude. En effet, notre démarche scientifique nous amène à nous intéresser aux dynamiques au sein d'un groupe d'acteurs intersectoriels visant à produire des actions collectives. Notre démarche

est cohérente avec les épistémologies interactionnistes en ce sens qu'elle tente de repérer la situation des acteurs et leur relation, d'interpréter leurs intentions, leur rationalité, leurs attentes et leurs représentations, afin de comprendre leur engagement dans la démarche.

La perspective constructiviste et interactionnisme peut être utile dans l'étude de la gouvernance alimentaire, en particulier parce qu'elle se concentre sur la façon dont les connaissances se construisent par le biais d'interactions entre les acteurs impliqués. Pour être en phase avec la perspective constructiviste et interactionniste, la méthodologie doit prendre en compte la nature variable et personnelle des représentations sociales, où la construction des connaissances se fait par l'interaction entre le chercheur et les acteurs ainsi qu'entre les acteurs eux-mêmes (Guba et Lincoln, 2004). Il en découle une stratégie d'analyse qualitative et inductive, puisant des éléments méthodologiques dans l'approche de la phénoménologie et de la praxéologie, qui seront décrits dans la prochaine section.

## **5.2 LES APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES**

Alors que la posture épistémologique renvoie à ce que la recherche permet de connaître de la réalité, l'approche méthodologique désigne les stratégies visant à saisir et à documenter la réalité (Gaudet et Robert, 2018). Les différentes approches méthodologiques de la présente recherche, dont les méthodes et outils servant à produire et analyser le matériel de recherche, seront décrites dans cette section.

### **5.2.1 ANALYSE QUALITATIVE ET INDUCTIVE**

Une approche qualitative a été privilégiée afin d'avoir accès à une information de qualité en quantité et de pouvoir mener une analyse en profondeur des dynamiques d'acteurs d'une initiative de gouvernance alimentaire régionale. La recherche qualitative considère la réalité comme une construction humaine et reconnaît la subjectivité comme étant au cœur de

la vie sociale (Savoie-Zajc, 2000). Les méthodes qualitatives mettent ainsi l'accent sur les acteurs, en cherchant à les comprendre dans une situation ou un contexte précis (Dumez, 2011).

La visée de l'analyse qualitative est de donner un sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes (Mukamurera et al., 2006). Cette méthode est tout à fait indiquée pour dégager les principaux éléments d'un phénomène social à partir de l'expérience vécue par les personnes impliquées dans une action (Deslauriers, 1987). Notre recherche se veut descriptive puisqu'elle se concentre sur l'étude d'une initiative spécifique de gouvernance alimentaire dans un territoire circonscrit (Trudel et al., 2007). Selon Deslauriers et Kérisit (1997, p. 88), une étude qualitative de nature descriptive permet de se familiariser avec les mécanismes et les acteurs, soit « le comment et le qui des phénomènes ». Ce type de recherche est habituellement complète en elle-même, mais pourrait éventuellement servir de base à des recherches explicatives plus poussées (Deslauriers et Kérisit, 1997), par exemple pour une analyse comparative entre différents modèles de gouvernance alimentaire.

Notre recherche s'inscrit aussi dans une logique inductive, où la problématique « se réalise dans une formulation itérative de questions à partir du sens donné à une situation concrète » (Chevrier, 2009, p. 73), puisque nous souhaitons décrire un phénomène en action et en comprendre le sens. Il est prévu d'effectuer un aller-retour constant entre la collecte et l'analyse des données (Huberman et Miles, 1991). Ces itérations permettent de garder une souplesse dans la construction graduelle de l'objet d'étude, de s'ajuster aux caractéristiques particulières des phénomènes sociaux étudiés (Anadon et Guillemette, 2007), de détecter à temps les données manquantes et de vérifier les premières conclusions sur les données de façon à s'assurer de leur plausibilité (Mukamurera et al., 2006). Cette interaction entre les objectifs de la recherche et les données recueillies tout au long de la démarche est enfin un passage obligé pour s'assurer de l'atteinte de la saturation des données (Savoie-Zajc, 2000) assurant sa validité à la recherche. Le raisonnement inductif apparaît le plus à même de

favoriser une réelle compréhension des phénomènes dans lesquels s'inscrivent les acteurs sociaux, et des significations qu'ils donnent à leurs actions (Anadon et Guillemette, 2007) et se prête donc bien à une étude comme la nôtre.

### **5.2.2 APPROCHE PHÉNOMÉNOLOGIQUE**

Pour mener à bien cette étude, la posture de recherche adoptée est celle de la phénoménologie sociale, qui cherche à dépeindre « [...] la vie quotidienne telle qu'elle est vécue par les acteurs de la vie courante dans une situation donnée » (Le Breton, 2004, p. 93). L'approche phénoménologique amène à prendre une certaine distance face à son sujet, afin d'accéder aux expériences vécues et de tenter de comprendre la réalité humaine dont elle souhaite rendre compte (Paillé et Mucchielli, 2016 ; Le Breton, 2004). Ainsi, tant dans les questions posées que dans l'interprétation faite du discours de l'acteur, la chercheuse devra « mettre entre parenthèses » ses propres expériences, ses idées et ses points de référence (Gaudet et Robert, 2018). C'est ainsi que les chercheurs peuvent s'ouvrir suffisamment pour entendre et voir, sans réserve, les expériences vécues dans le contexte de la situation étudiée (Gaudet et Robert, 2018).

En cohérence avec l'épistémologie constructiviste, malgré tous les efforts possibles pour mettre entre parenthèses nos expériences personnelles, le point de vue adopté par le chercheur ne peut jamais être neutre selon Merleau-Ponty (cité dans Gaudet et Robert, 2018). Il est donc essentiel que la personne menant la recherche précise sa posture. La chercheuse est en effet considérée comme agent participant activement à la production des connaissances, comme mentionné précédemment. Selon Heidegger (cité dans Gaudet et Robert, 2018), le produit d'une recherche phénoménologique représente donc une interprétation de la situation par la chercheuse. Nous verrons plus loin comment l'approche phénoménologique se traduira concrètement dans la méthode de traitement des données.

### 5.2.3 PRAXÉOLOGIE

Une particularité inhérente à notre recherche est que la chercheuse, ainsi que l'équipe de recherche qui l'accompagne, agissent comme partenaires observateurs de Borée depuis 2021 (et depuis 2018 pour l'équipe de recherche). Au cours des dernières années, l'équipe de recherche a participé activement à toutes les rencontres du comité ainsi qu'aux événements organisés. La démarche et les événements ont été animés en utilisant des outils maîtrisés par les chercheurs, des étudiants et les acteurs, dans une optique de recherche-intervention favorisant la coconstruction de savoirs pratiques et théoriques en matière de gouvernance territoriale. Concrètement, les chercheurs ont mis en pratique diverses stratégies de mise en réseau, d'animation, de mobilisation de l'intelligence collective et d'innovation ouverte, au sein de groupes de travail portant sur des enjeux spécifiques ou transversaux liés à l'alimentation. Ils ont observé les effets de ces démarches, ont animé des ateliers de rétroaction et ont participé à l'identification collective des processus efficaces et adaptés (Gobeil et al., sous presse). Ainsi, notre projet de recherche s'inscrit dans un cadre de recherche-action et adopte une approche praxéologique.

La praxéologie se distingue des autres méthodes par le regard constructiviste et subjectif qu'elle pose sur l'action humaine. En cohérence au constructivisme, la recherche est alors considérée comme une activité de construction de la réalité (St-Arnaud et al., 2002). Dans une perspective méthodologique, la praxéologie est plutôt considérée comme « une démarche construite (visée, méthode, processus) d'autonomisation et de conscientisation de l'agir (à tous les niveaux d'interaction sociale) dans son histoire, dans ses pratiques quotidiennes, dans ses processus de changement et dans ses conséquences » (Lhotellier et St-Arnaud, 1994, p. 95).

« Il s'agit non seulement d'une étude de l'action, mais essentiellement, c'est une étude réalisée à partir de l'action; l'action étant le point de départ et le point d'arrivée de l'investigation. » (St-Arnaud et al., 2002, p. 30) L'objectif de la praxéologie est donc de combler

l'écart qui existe entre la théorie et la pratique, entre la science et l'action (Gaudet, 1995). McTaggart (1994) fait référence à une enquête autoréflexive de la chercheuse visant à améliorer la rationalité, la cohérence et la satisfaction des pratiques, à comprendre ces pratiques et, ultimement, la société dans laquelle ces pratiques se concrétisent. Cette enquête est réalisée grâce à un effort constant pour relier et mener en même temps une action et une réflexion (St-Arnaud et al., 2002). Ainsi, « l'exploration praxéologique d'une pratique permet [à la] chercheu[se] une double distanciation par rapport à l'action et par rapport à la théorie ainsi qu'une double appartenance au champ de l'agir et à celui de la construction de savoirs » (Huybens, 2009, p. 26). Dans le cadre de cette recherche, l'approche praxéologique a été mise en pratique à travers une participation active aux rencontres et projets du Comité Borée, suivie d'une enquête menée via des entrevues semi-dirigées.

Cette approche méthodologique nous a semblé pertinente dans la présente recherche, afin d'explorer le phénomène social complexe de la gouvernance collaborative. La complémentarité entre les postures de la phénoménologie et de la praxéologie est importante puisque cela a permis, d'un côté, à la chercheuse de participer à la construction sociale du phénomène et donc, de pouvoir l'étudier en profondeur. D'un autre côté, le fait de prendre une certaine distance face au sujet a permis d'accéder aux expériences vécues et de tenter de comprendre la réalité des parties prenantes de la démarche. Cet aller-retour a pu donner un sens nouveau à la recherche, en permettant de joindre la pratique et la théorie.

### **5.3 L'ÉTUDE DE CAS**

Afin de répondre aux questions de recherche, l'approche de l'étude de cas nous semblait appropriée. Cette approche se veut en accord avec les fondements épistémologiques et méthodologiques présentés précédemment. En effet, considérant que la construction des connaissances sur le phénomène étudié repose sur une certaine dynamique entre les acteurs,

l'utilisation de méthodes fondées sur des interactions approfondies entre la chercheuse et les acteurs interrogés est préconisée (Guba et Lincoln, 2004).

Roy (2009, p. 206) définit l'étude de cas comme « une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. » Le cas étudié, bien délimité, forme un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un phénomène plus large. L'étude de cas représente ainsi un bon outil pour approfondir une réalité complexe (Yin, 2014 ; Roy, 2009). Yin (2014) ajoute que l'étude de cas est à préconiser pour répondre à une question qui se penche sur le comment et le pourquoi d'un phénomène contemporain et lorsque le chercheur n'a peu ou pas de contrôle sur le sujet investigué, ce qui représente bien le cas de notre étude. Par ailleurs, l'étude de cas permet d'explorer des phénomènes nouveaux ou négligés, dans une approche descriptive.

Yin (2014) nous rappelle qu'une bonne étude de cas est une étude réalisable en matière de compétences, de temps et de ressources disponibles. Puisque nous voulons comprendre les dynamiques d'acteurs d'une gouvernance alimentaire à l'échelle régionale, soit un phénomène assez récent au Québec, l'étude de cas unique de type descriptif nous apparaît pertinente. L'étude d'un cas unique, au cadre clairement délimité, permet en effet d'étudier un phénomène en profondeur, en s'intéressant aux composantes qui forment le cas, dans son contexte géographique et historique, afin d'en tirer un nombre important d'informations et d'observations (Roy, 2009). Afin de comprendre le phénomène, la gouvernance collaborative, dans sa totalité, notre recherche a entre autres porté sur les éléments contextuels qui ont influencé le développement du cas étudié ainsi que sur l'historique des collaborations, qui ont eu un impact sur les dynamiques entre les acteurs.

La sélection du cas s'est faite de façon non aléatoire, mais plutôt en fonction de la pertinence théorique de celui-ci (Roy, 2009). Nous avons aussi choisi d'étudier un cas qui nous apparaissait comme exemplaire, par son caractère atypique et avant-gardiste, ainsi que pour sa façon particulière d'accentuer un phénomène particulier, tel que proposé dans l'approche de l'étude de cas. Roy (2009) ajoute que le cas peut aussi être sélectionné pour son caractère révélateur, son potentiel de découverte, ou par l'opportunité qu'il présente d'étudier un phénomène en temps réel. La gouvernance des systèmes alimentaires représente un exercice encore récent, surtout au niveau régional, mais qui pourrait prendre de l'ampleur au cours des prochaines années.

Comme nous l'avons dit plus haut, nous avons ainsi décidé d'étudier le cas de la démarche Borée, ainsi que le comité de partenaires qui pilote la démarche. Il s'agit d'un cas pertinent qui met en évidence la mobilisation d'un réseau de partenaires intersectoriels autour des enjeux de l'alimentation, par une approche systémique, sur un territoire bien délimité. De plus, cette stratégie de gouvernance alimentaire à l'échelle régionale peut être documentée grâce à des données issues de plusieurs sources. Enfin, la démarche est considérée comme un succès par les acteurs qui ont réussi à dépasser leurs frontières sectorielles pour développer une vision commune de la transition du système alimentaire et à partager des ressources dans un projet commun.

Une des limites importantes soulevées dans la littérature est la représentativité de ce type d'approche. Lorsqu'on utilise l'étude de cas, il ne faut pas prétendre à la représentativité statistique. Nous reconnaissons en effet que le cas étudié n'est pas représentatif de tous les dispositifs innovants de gouvernance d'un système alimentaire et nous ne pourrions donc pas généraliser nos résultats. Cependant, Krueger (1998) mentionne que dans une telle situation, il est possible de parler de transférabilité des concepts plutôt que de généralisation. Nos résultats soulèvent ainsi des considérations importantes et des « leçons apprises » pour les futures initiatives de collaboration et pour l'objectif global de promouvoir la transition vers des

systèmes alimentaires durables. Dans la prochaine section, nous décrivons brièvement les outils de collecte de données qui ont permis d'obtenir nos résultats.

## **5.4 LES OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES**

Les méthodes de recherche qualitatives amènent naturellement à certaines stratégies de collecte de données permettant de comprendre les acteurs et leur réalité, positionnés dans un contexte ou une situation (Dumez, 2011). Le choix de ces techniques et stratégies doit se faire d'une façon logique compte tenu des objectifs de la recherche, mais également de ses contraintes financières et temporelles. Puisque nous avons choisi l'étude de cas descriptive, nous avons décidé de nous appuyer sur différentes sources de données afin de « trianguler » le phénomène à l'étude. Cette façon de faire permet d'amoindrir les biais du chercheur et donc d'apporter une plus grande objectivité au processus d'analyse, permettant ainsi d'améliorer la scientificité de la recherche (Yin, 2014 ; Roy, 2009). Dans notre cas, les trois stratégies de collecte de données privilégiées sont l'observation directe, l'entrevue semi-dirigée et l'analyse documentaire.

### **5.4.1 OBSERVATION DIRECTE**

L'observation directe est un outil de collecte de données qui permet de découvrir la dynamique, les processus et les composantes des situations sociales à étudier (Laperrière, 2009). En adoptant une approche praxéologique et en participant activement au Comité Borée, la chercheuse a eu l'opportunité d'interagir directement avec les acteurs impliqués dans la gouvernance alimentaire et de passer un temps prolongé dans leur milieu. Cette démarche lui a permis de documenter de manière détaillée les expériences vécues et d'observer de près la réalité étudiée. Selon Gaudet et Robert (2018), une personne qui effectue de l'observation cherche à s'approcher le plus possible de la réalité qu'elle étudie, voire à y prendre part.

L'observation directe permet de saisir les comportements des acteurs, à travers leurs relations sociales et leurs fondements culturels et idéologiques. Cette méthode a l'avantage de capter les comportements au moment où ils se produisent, et ce, sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage (Campenhoudt et Quivy, 2011). Campenhoudt et Quivy (2011) ajoutent que l'élaboration de données d'analyse non suscitées par le chercheur, donc de manière relativement spontanée, est un autre avantage de l'observation directe. Dans cette recherche, l'observation ouverte sera privilégiée, reposant sur une grille d'observation minimaliste et fluide, contrairement à l'observation dirigée. Dans une approche inductive, la grille d'observation se développe au fil du temps passé sur le terrain, puisque la chercheuse apprendra du milieu ce qui importe. Gaudet et Robert (2018) mentionnent que la chercheuse devra donc être sensible aux logiques inhérentes du milieu, à ses règles informelles et à ses dynamiques inusitées et qu'elle devra accepter de se laisser surprendre par le terrain. La grille d'observation (présentée à l'annexe A) n'agit donc pas comme un tableau à remplir, mais plutôt comme une liste d'éléments qu'il faut avoir en tête pour guider l'attention sur le terrain (Gaudet et Robert, 2018).

Les observations ont été réalisées entre janvier 2021 et décembre 2022 dans le cadre des rencontres du Comité Borée, qui ont lieu à raison d'une rencontre par mois environ, pour une durée de deux à trois heures. La chercheuse a également participé à des rencontres de sous-comités de travail, sur différents thèmes (communications, financement, projets, etc.). Les sujets à l'étude étaient les partenaires de la démarche qui ont participé à ces rencontres. Les informations relevées étaient l'ambiance de travail, les processus de prise de décision, les mécanismes de gestion des conflits, l'engagement des acteurs et d'autres éléments permettant d'analyser les dynamiques du groupe et les freins et leviers à la collaboration. Toutes les observations et réflexions ont été recueillies dans un journal de bord. Selon Roy (2009), le journal de la chercheuse devrait contenir ses notes générales, les difficultés rencontrées sur le terrain, ses réflexions personnelles, les ébauches d'explication, les descriptions globales et les questions que la chercheuse notera au fur et à mesure des travaux.

Ce journal permettait à la chercheuse de prendre conscience de ses biais et, surtout, de tisser des liens entre différentes observations ou différentes sources de mesures. Il s'agit donc d'un outil clé pour l'aspect itératif des questionnements, car il a aidé la chercheuse à accroître à la fois la validité de ses observations et la profondeur de ses interprétations.

Une limite à cette méthode relève de l'interprétation des observations. Une solution, selon Campenhoudt et Quivy (2011), réside dans la mise en œuvre d'une méthode d'observation relativement souple qui est utilisée en complément d'autres méthodes dont les procédures techniques sont plus précises. Les méthodes de l'entretien et d'une analyse de contenu sont les plus utilisées en parallèle avec les méthodes d'observation. Leur complémentarité permet en effet d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui présente un degré de validité satisfaisant (Campenhoudt et Quivy, 2011).

#### **5.4.2 ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS**

L'entretien apparaît comme une technique d'enquête appropriée pour tenter de comprendre les faits sociaux vécus par les acteurs. En effet, cette méthode est une technique de collecte de données centrale dans une perspective constructiviste de la recherche et qui permet de rendre explicite l'univers de l'autre (Savoie-Zajc, 2009). L'entretien rend possible la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs actions et aux situations dans lesquelles elles sont posées, en clarifiant leurs sentiments, leurs pensées et leurs intentions (Savoie-Zajc, 2009). Ces données, difficiles à mesurer et à quantifier, ne peuvent être efficacement révélées que par une interaction réelle avec les participant·e·s, au cours de laquelle la chercheuse devra laisser de côté ses a priori (Mucchielli, 2006) et se placer « [...] au plus proche de la pensée et du sens commun des acteurs » (Le Breton, 2004, p.98). Cette interaction verbale entre la chercheuse et la personne interviewée contribue à la production d'un savoir socialement construit (Savoie-Zajc, 2009), en cohérence avec l'épistémologie constructiviste et interactionniste et l'approche phénoménologique qui guident notre recherche.

Parmi les différents types d'entretiens qui peuvent être utilisés dans le cadre d'une recherche qualitative, la méthode privilégiée dans le cadre de la présente recherche est l'entrevue individuelle semi-dirigée, qui « [...] consiste en une interaction verbale animée de façon souple par [la] chercheu[se] » (Savoie-Zajc, 2009, p. 340). L'entretien est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par un grand nombre de questions précises (Campenhoudt et Quivy, 2011). En combinant une attitude non directive de la part de la chercheuse à des thèmes de discussion définis d'avance, cette méthode permet de laisser libre cours aux pensées et perceptions des participant·e·s sur un thème, tout en assurant à la chercheuse d'obtenir les informations nécessaires à son étude, ainsi que d'autres auxquelles elle n'aurait pas pensé (Sauvayre, 2013). Nous avons utilisé une grille d'entrevue (annexe B) basée en partie sur les modèles de gouvernance collaborative d'Ansell et Gash (2008) et d'Emerson et al. (2012) qui porte ainsi sur : l'acteur, ses motivations et intérêts, ses perceptions concernant les dynamiques et les processus de gouvernance collaborative et les effets perçus de la démarche.

Les entretiens semi-dirigés sont utiles pour entrer en contact direct et personnel avec les participant·e·s et les amener à décrire leur expérience en profondeur (Gaudet et Robert, 2018). Cette méthode donne un accès direct à l'expérience des individus. Les données produites sont riches en détails et en descriptions. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2009). Selon Campenhoudt et Quivy (2011), la méthode convient particulièrement lorsque l'objectif est d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, la lecture de leurs propres expériences, etc. La méthode permet aussi d'analyser un problème précis : ses données, les points de vue en présence, ses enjeux, les systèmes de relations, le fonctionnement d'une organisation, etc.

Le choix des interlocuteur·trice·s dans notre recherche a été effectué de manière non aléatoire et à choix raisonné, puisque les critères de choix sont connus et bien choisis (Beaud, 2009). L'échantillonnage a été fait selon un type « représentation théorique » qui « cherche à trouver des exemples d'un construit théorique et ainsi à élaborer ce construit et à l'examiner » (Miles et Huberman, 2003). Dans ce cas-ci, il s'agissait des acteurs impliqués dans la gouvernance alimentaire régionale au SLSJ. Étant donné que les partenaires du Comité Borée représentent trois types d'acteurs distincts (acteurs sectoriels; administratifs et ministériels; territoriaux et politiques), nous avons cherché à rejoindre un groupe varié de participant·e·s. Au printemps 2022, l'étudiante-chercheuse a contacté individuellement les partenaires actuels et anciens du comité, les invitant à participer à une entrevue de recherche, ce qui a conduit à la réalisation de treize entretiens. Le tableau 4 présente une brève comparaison des caractéristiques des acteurs interviewés, tout en respectant leur anonymat. Les entrevues semi-dirigées étaient de type transversal puisque chaque participant·e n'a été contacté qu'une seule fois (sauf pour des besoins de suivi ou de précision par courriel), pour une durée d'environ une heure. Elles ont été enregistrées et transcrites sous forme de verbatim.

**TABLEAU 4 : Synthèse des caractéristiques des répondant·e·s**

<b>Caractéristiques</b>		<b>Nombre de répondant·e·s</b>
<b>Secteurs d'activités</b>	Économique	4
	Environnement	1
	Sociocommunautaire	2
	Éducation et recherche	3
	Ministériel	1
	Territoire et politique	2
<b>Durée d'implication</b>	1 an et moins	7
	2 ans et plus	6
<b>Total répondant·e·s</b>		<b>13</b>

### **5.4.3 RECHERCHE DOCUMENTAIRE**

En recherche sociale, la méthode des entretiens est souvent associée à une méthode d'analyse de contenu (Campenhoudt et Quivy, 2011). Une recherche documentaire a ainsi été effectuée en parallèle aux autres méthodes de collecte de données. Un ensemble de

documents ont été produits autour de l'expérience de la démarche Borée, notamment un plan de communication, un guide de fonctionnement, un site Internet, un énoncé de valeurs, un plan stratégique, des rapports de recherche et des articles scientifiques. Ces documents, à usage interne ou externe, ont été produits soit par les partenaires, par des consultants externes ou encore par l'équipe de recherche. Le tableau 5 les décrit et les dénombre. Le traitement de ces documents nous a permis de récolter de l'information pertinente par rapport à l'historique de la démarche, sa structure de mise en œuvre, ses modalités de gouvernance, la nature des processus participatifs utilisés, ainsi que la nature et la portée des actions proposées. De plus, par notre posture praxéologique, nous avons eu accès et participé à la rédaction de divers documents de travail non publics, qui ont également orienté la recherche (ordre du jour et compte rendu, échanges courriels, etc.). Selon Campenhoudt et Quivy (2011), cette méthode convient particulièrement pour analyser les changements sociaux et le développement historique des phénomènes sociaux (à propos desquels il n'est pas possible de recueillir des témoignages directs ou pour l'étude desquels les témoignages directs sont insuffisants) ainsi que pour étudier le changement dans les organisations. Les documents étudiés servent à fournir de l'information contextuelle, de matériel empirique additionnel et peuvent susciter des questions supplémentaires.

En plus d'analyser le contenu des documents, la recherche documentaire s'est faite dans une approche du spécimen, c'est-à-dire qui se concentre sur l'artefact lui-même. « Ainsi, lorsqu'il est perçu comme étant un artefact, la forme, la structure, les éléments, la méthode de fabrication et l'utilisation du document sont tous importants. Ici, on étudie le document pour lui-même » (Gaudet et Robert, 2018, p. 108). Une grille de lecture (annexe C) servait à relever plusieurs informations : le contexte dans lequel le document a été produit, ses auteurs, son objectif, son public cible, les sources de financement utilisées et toute autre observation pertinente, telle que l'utilisation et la diffusion des documents ou les effets qui en découlent. L'ensemble des documents a été soumis au même processus d'analyse que les entretiens, ce que nous décrivons dans la prochaine section.

**TABLEAU 5 : Types de documents recensés et leur nombre**

Type de documents	Années					Total
	2018	2019	2020	2021	2022	
Capsule				3	1	4
Charte			1			1
Compte rendu	3	12	15	11	6	47
Communiqué de presse			1	1	1	3
Demande de financement		2		2	2	6
Guide de fonctionnement					1	1
Plan de communication				1		1
Plan stratégique				1		1
Présentation de la démarche	1			1	1	3
Publication scientifique				1	1	2
Rapport d'activité		1		1	1	3
<b>Total</b>	4	15	17	22	14	<b>72</b>

## 5.5 L'ANALYSE DES DONNÉES

Bien que les étapes de la présente recherche soient décrites dans un processus linéaire, il faut noter qu'en pratique, la méthodologie implique des rétroactions itératives. La chercheuse a procédé à l'analyse préliminaire des résultats au fur et à mesure que ceux-ci étaient recueillis. Ce processus d'analyse continue a permis de relever des facteurs d'influence insoupçonnés ou de nouvelles sous-questions, pouvant demander d'obtenir des données additionnelles pour éclaircir un point particulier. Il demeure néanmoins que le cœur du travail d'analyse s'est fait une fois que toutes les données ont été recueillies. À ce moment, nous avons cherché essentiellement à répondre aux questions de recherche initiales et à celles qui ont fait surface au cours des travaux. Pour ce faire, la chercheuse principale a fait un examen systématique et méticuleux de l'ensemble de ses données (Roy, 2009). L'analyse des données a été effectuée en deux étapes, comme décrites dans les sous-sections suivantes, en combinant les récits phénoménologiques et l'analyse thématique selon les recommandations de Paillé et Mucchielli (2016).

### 5.5.1 RÉCIT PHÉNOMÉNOLOGIQUE

L'analyse des données a été menée en conservant la même attitude phénoménologique que lors de la collecte, en adoptant la démarche suggérée par Paillé et Mucchielli (2016). Selon Paillé et Mucchielli (2016, p.143) « toute recherche qualitative qui souhaite profiter d'un bon ancrage empirique devrait comprendre un examen phénoménologique initial des données d'entretien ». Cette attitude, faite d'une écoute attentive des témoignages et d'empathie envers les expériences rapportées, favorise une compréhension véritable du vécu des acteurs. La phase analytique d'une recherche phénoménologique se déroule en plusieurs étapes, qui permettent une réduction du matériel pour exposer l'essence de l'expérience vécue par les acteurs du phénomène à l'étude. La description de cette méthode est principalement basée sur les écrits de Gaudet et Robert (2018) et Paillé et Mucchielli (2016).

En premier lieu, la chercheuse a eu à lire les verbatims d'entretiens à plusieurs reprises afin d'en avoir une connaissance approfondie (la logique, le ton, le contenu). Après deux ou trois lectures attentives du matériel, la deuxième étape a consisté à synthétiser en marge du texte l'essence du témoignage livré à partir de questions simples telles : « Qu'est-ce qui est avancé, exprimé, mis en avant ? », « Quel est le vécu explicité à travers ces propos ? ». En marge des transcriptions, tout énoncé significatif au sujet de l'expérience à l'étude, permettant de cerner peu à peu l'essence de ce qui se présente, a été extrait du matériel. Les énoncés significatifs ont ensuite été relus à quelques reprises pour repérer les principaux éléments exprimés. La chercheuse a regroupé les énoncés significatifs qui font référence à un aspect commun de l'expérience exprimée.

La troisième étape consiste à rédiger le récit phénoménologique. À partir des thèmes identifiés, la chercheuse a rédigé un récit qui exprime les composantes et les significations essentielles du phénomène à l'étude : « Le texte produit doit permettre de faire l'expérience intime de la perspective émiqque, c'est-à-dire la perspective de l'acteur » (Paillé et Mucchielli,

2010, p. 92). Il a fallu tenir compte des objectifs de l'étude. En outre, la subjectivité représentant un enjeu en phénoménologie (Meyor, 2005), il était important de s'assurer, à cette étape, de laisser de côté nos a priori à propos du phénomène étudié, ainsi que de demeurer le plus fidèle à ce qui nous était présenté dans les entretiens (Paillé et Mucchielli, 2016). Cette analyse verticale a été effectuée pour chaque verbatim d'entrevue; la chercheuse a ainsi généré une série de récits phénoménologiques.

### 5.5.2 ANALYSE THÉMATIQUE

La prochaine étape consistait à analyser et à mettre en relation l'ensemble des données recueillies lors des entrevues, des observations et des analyses documentaires, de façon à répondre aux questions de recherche. Une analyse thématique a permis ainsi de comparer les propos provenant des différents entretiens, et d'en « [...] faire ressortir les convergences, les divergences, les fils conducteurs » (Anadon et Savoie-Zajc, 2009, p. 2).

Selon Paillé et Mucchielli :

La thématization consiste en la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique). L'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou de notes d'observation. (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 236)

Il s'agissait de cerner les thèmes principaux dans les propos, les documents organisationnels étudiés et le contenu du journal de bord en utilisant des expressions courtes. Les thèmes étaient regroupés et classés en arbre thématique, à partir de grands regroupements thématiques, lesquels se subdivisent à leur tour en autant d'axes thématiques que le phénomène à l'étude le suggère; ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires (Paillé et Mucchielli, 2016). Sous forme schématisée, cette méthode permet de représenter l'essentiel du propos abordé dans le matériel à l'étude. Des extraits éloquentes ont aussi été associés à chacun des thèmes, pour obtenir « une synthèse thématique complète,

éloquente et d'utilisation aisée » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 261). Nous avons utilisé un logiciel de traitement de l'information (NVivo version 12), afin de faciliter ce travail de codage, de catégorisation et de schématisation.

En cohérence avec l'aspect inductif de notre approche, la chercheuse a gardé l'esprit ouvert tout au long de l'analyse afin de faire ressortir les codes par ce qui transparaissait par les données. Comme suggéré par Huberman et Miles (1991), nous avons commencé avec une liste de codes initiaux, qui provenaient du modèle théorique de la gouvernance collaborative (le dialogue en face à face, l'établissement de la confiance, le développement de l'engagement, la compréhension partagée, etc.). Cette liste a évidemment évolué au courant de la recherche, avec de nouveaux codes qui étaient ajoutés en cours de route. Ce codage mitoyen a l'avantage d'assurer une certaine cohérence avec la théorie et d'économiser du temps.

Les informations pertinentes extraites des entretiens, des documents organisationnels et du journal de bord ont été intégrées à notre analyse pour apporter des informations complémentaires et des perspectives supplémentaires, enrichissant ainsi notre compréhension globale du phénomène étudié. Cette approche nous a permis d'explorer en profondeur les données recueillies et de tirer des conclusions robustes et nuancées.

## **5.6 LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES**

Les enjeux éthiques de la recherche ont été considérés pour toute la durée du projet et ont été intégrés à l'ensemble des travaux puisque le projet de recherche fait appel à des sujets humains. Afin de nous assurer de respecter les considérations éthiques de la recherche, nous avons fait une demande de certification éthique auprès du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi avant le début du recrutement des participant·e·s (voir le certificat à l'annexe D).

Les participant·e·s aux entrevues ont eu à lire et signer un formulaire d'information et de consentement au début des entrevues, qui les informait précisément des objectifs de la recherche, de la démarche d'entrevue, les avantages et inconvénients possibles en lien avec leur participation ainsi que de quelle façon leur confidentialité serait assurée (voir l'annexe E). Toutes les informations partagées au cours des entretiens ont été anonymisées grâce à un code alphanumérique attribué à chaque participant·e au début de la période de collecte de données. Ce seul code a été utilisé par la suite pour identifier toute la documentation en lien avec les entrevues. Les enregistrements numériques et les verbatims d'entrevues sont conservés sur un ordinateur protégé par un mot de passe connu de la chercheuse uniquement. En tout temps, seuls la chercheuse et le directeur de recherche ont accès aux données brutes recueillies. Les prochains chapitres portent sur les résultats de la recherche.

## **CHAPITRE 6**

### **LE CONTEXTE INFLUENÇANT LA FORMATION DU COMITÉ BORÉE**

Les chapitres 6 à 8 visent à présenter et à interpréter les résultats obtenus à la suite de la collecte de données. Nous répondons aux quatre questions de recherche énoncées dans le troisième chapitre : Quels sont les éléments contextuels qui ont mené à la mise en place et au déploiement du Comité Borée? Comment se vivent les dynamiques de collaboration? Quels sont les facteurs de réussite et les écueils du partenariat intersectoriel? Quelles sont les retombées perçues de la démarche par les parties prenantes et les effets sur le territoire? Ces questions découlent de notre objectif principal, soit de comprendre les processus de collaboration mobilisés par les acteurs d'une gouvernance alimentaire pour développer la confiance et une compréhension partagée permettant de travailler conjointement vers la transition du système alimentaire régional. Nos résultats seront ensuite résumés dans un tableau synthèse présenté en section 8.4.

Dans ce sixième chapitre, nous verrons que la formation du Comité Borée a été façonnée par un certain nombre d'éléments, notamment des facteurs externes, tels que des éléments du contexte socio-économique et politique. L'historique de la coopération des acteurs, soit le fait qu'il y avait déjà des réseaux de collaboration au sein des secteurs sociocommunautaire et économique, a aussi eu un impact sur le déploiement du comité. Ces influences ont créé différents moteurs à la collaboration qui seront précisés. Enfin, nous terminerons ce chapitre en présentant comment ces différents éléments contextuels ont façonné la formation et la composition du comité.

#### **6.1 CONTEXTE DU SYSTÈME**

Après avoir mené notre recherche, il est clair que des facteurs externes ont joué un rôle crucial dans le déploiement de la démarche Borée dans la région du SLSJ. Le besoin initial

qui a conduit les acteurs à lancer cette initiative est en partie lié au contexte social de la région. Le contexte politique a également créé des opportunités favorables pour la mise en œuvre de la démarche. Enfin, les enjeux socio-économiques récents ont joué un rôle important en justifiant l'importance de la démarche et en influençant les objectifs à atteindre.

Comme souligné dans la problématique, la démarche Borée a été initiée en réponse à des enjeux sociaux concernant la santé de la population, notamment en ce qui concerne les problèmes d'insécurité alimentaire au SLSJ (Arth et al., 2020). Ce phénomène affecte 15% des adultes en 2018, mais également les enfants, comme le montre une étude qualitative récente réalisée dans les écoles primaires de la région (Clouston, 2019). La littérature scientifique souligne que l'amélioration de la sécurité alimentaire d'une population est l'une des principales raisons motivant une transition vers un système alimentaire plus durable (Allen et Proserpi, 2016). De plus, malgré les efforts de sensibilisation à une alimentation saine, la consommation recommandée de fruits et légumes est en baisse chez les adultes et les jeunes au Saguenay-Lac-Saint-Jean, selon les enquêtes menées en 2011 et en 2012 par l'Institut de la statistique du Québec (Clouston, 2016). Ces chiffres révèlent une inégalité d'accès physique et économique aux aliments, qui ont une incidence négative sur la santé de la population de la région. Nous verrons plus loin que ce contexte social a créé un phénomène d'urgence et un besoin envers une collaboration plus structurante entre les acteurs travaillant sur cet enjeu.

En second lieu, il convient de souligner que la démarche Borée a bénéficié d'un contexte politique favorable, qui a facilité l'implication de nombreux acteurs. Les enjeux sociaux auxquels fait face la région du SLSJ sont en effet en cohérence avec plusieurs politiques et plans gouvernementaux. Nous pouvons ainsi recenser les principaux objectifs visés par ces derniers. Le Programme national de santé publique (PNSP) a pour but d'améliorer la santé de la population québécoise en portant une attention particulière aux groupes vulnérables. La Politique gouvernementale de prévention en santé (PGPS) et son Plan d'action interministériel (PAI) 2022-2025 encouragent la prévention en santé et la collaboration entre les différents

acteurs. La Politique bioalimentaire 2018-2025 vise à développer un secteur bioalimentaire prospère, durable et engagé dans l'amélioration de la santé des Québécois, avec la participation de plus d'une centaine de partenaires bioalimentaires et une vingtaine de ministères et organismes. Le Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale (PAGIEPS) 2017-2023 propose des mesures pour bâtir une société plus inclusive, solidaire et marquée par la justice sociale. La Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 et le Plan de développement de la zone agricole (PDZA) visent à mieux répondre aux besoins de chaque région et à favoriser le développement des activités agricoles. Le MAPAQ a également lancé des projets pilotes de plans d'agriculture urbaine pour préciser sa vision de l'agriculture urbaine et des systèmes alimentaires locaux.

Enfin, bien que l'autonomie alimentaire ne fût pas une condition d'émergence du Comité Borée, elle est éventuellement devenue un enjeu important au Québec durant la pandémie de la COVID-19, soit deux ans après la formation du comité. Cette crise a mis en relief notre dépendance aux denrées et produits extérieurs et l'importance de considérer l'alimentation comme un bien essentiel et non une marchandise comme les autres (Royer, 2020). Pour les partenaires du Comité Borée, cette crise a été vue comme une opportunité de décloisonner, partager et collaborer pour opérer la transition vers un système alimentaire durable. Le groupe a souhaité profiter de ce moment pour réfléchir à des outils et des façons de faire pour mieux communiquer et coordonner ses actions. Cette période a été fortement marquée par une volonté sociale et politique d'augmenter l'autonomie alimentaire des régions, notamment en supportant la production alimentaire, l'accès pour tous à une alimentation de qualité et en développant de nouvelles offres. Des mesures de financement particulières ont été mises en place à ce moment pour favoriser le développement de l'autonomie alimentaire. Nous reviendrons plus loin sur l'impact que la pandémie a eu sur les orientations de la démarche.

## 6.2 HISTORIQUE DE COLLABORATION

En plus de ces facteurs externes, l'historique de collaboration a également influencé le déploiement de la démarche Borée. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la concertation dans le domaine de l'alimentation existait déjà depuis plusieurs années, mais elle était sectorielle. Selon la théorie des réseaux, ces réseaux d'acteurs économiques et sociocommunautaires peuvent être représentés comme des cliques ou des sous-groupes à l'intérieur du système alimentaire (Krinsky et Crossley, 2014). Si l'on considère les réseaux d'acteurs comme faisant partie du système sociotechnique, selon la théorie multiniveaux (Grin et al., 2010), on peut les voir comme des groupes sociaux indépendants qui partagent des idées, des objectifs, des normes et des préférences, et ont leur propre façon de se structurer et de prendre des décisions. Ces décisions peuvent influencer la direction que prendra le système alimentaire dans le futur.

Éventuellement, des acteurs du domaine sociocommunautaire se sont intéressés à participer à la concertation du secteur économique, afin de réfléchir d'une manière plus globale aux enjeux de l'alimentation. De premières approches ont alors été tentées. Or, la collaboration n'était pas aisée dans les premiers temps :

*« Il commençait à y avoir des gens du domaine du communautaire qui là s'y intéressaient aussi [à la concertation agroalimentaire]. Eux voulaient arriver, puis ils avaient des ambitions de vouloir travailler des projets qui touchaient l'alimentation, qui touchaient le secteur agroalimentaire, mais sans savoir vraiment - sans connaître vraiment la dynamique de ce secteur d'activité là. Puis en - en faisant des choses à côté de choses qui se faisaient déjà. Puis c'était comme un peu tannant. » (P04)*

*« Donc c'était vraiment - c'était vraiment de rentrer dans notre monde [...] sans prendre le temps de le comprendre. » (P11)*

*« Pour qu'ils me tendent la main, ça l'a pris 10 ans » (P02)*

On comprend à ces extraits qu'il y avait un manque de connaissances et d'ouverture entre les secteurs, que les acteurs ne comprenaient pas comment travailler ensemble, et que cela entraînait des frustrations des deux côtés. Initialement, on peut donc affirmer qu'il y avait de la résistance à la collaboration entre ces deux grands secteurs (cliques ou sous-groupes).

Cela peut s'expliquer pour certains par un besoin de protection de leurs missions organisationnelles, tel qu'il est nommé dans l'extrait suivant :

*« Donc ça c'est sûr [qu'une personne] a souvent eu le pied un petit peu plus sur le frein, puis une tendance à protéger son organisation. » (P01)*

À ce sujet, Ansell et Gash (2008) proposent qu'une confiance et une interdépendance fortes entre des sous-ensembles d'acteurs, comme ce qui était le cas entre les concertations économiques d'un côté et sociocommunautaire de l'autre, puissent décourager les stratégies de collaboration entre un ensemble plus large d'acteurs. Cela pourrait donc également expliquer en partie la difficulté initiale de coopération entre ces réseaux.

Certains chercheurs ont également souligné que des parties prenantes antagonistes peuvent évoluer vers un processus collaboratif réussi si elles sont très dépendantes les unes des autres (Imperial 2005). Pour les acteurs sociocommunautaires, les constats sur les enjeux d'insécurité alimentaire et de saine alimentation dans la région ont mené à une volonté d'agir à la source des inégalités, à la transformation du système alimentaire régional et à une répartition plus juste de la richesse, dans le but de développer la sécurité alimentaire durable des communautés de toute la région. Il y avait donc un fort incitatif pour ce milieu à participer à une concertation conjointe avec les acteurs économiques. Cette réflexion a été suivie par une vaste stratégie de mobilisation visant à couvrir l'ensemble du système alimentaire et à faire collaborer les acteurs tous ensemble, que nous décrivons dans la prochaine section.

### **6.3 LES MOTEURS : LES PRINCIPAUX CATALYSEURS QUI ONT AMENÉ LES PARTENAIRES SUR LE COMITÉ**

Les résultats de cette étude indiquent que plusieurs conditions à la motivation étaient présentes pour chacun des acteurs, afin de stimuler leur engagement dans le processus de gouvernance collaborative. Nous avons recensé quatre principaux moteurs à la collaboration : un leadership fort et partagé, l'intérêt de briser les silos des enjeux de l'alimentation, une cohérence avec les objectifs et intérêts des organisations et un potentiel de veille stratégique.

### 6.3.1 UN LEADERSHIP FORT ET PARTAGÉ

Le leadership est généralement considéré comme le moteur à la collaboration le plus important (Hanleybrown et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008). Dans l'étude du cas de Borée, nous avons pu observer que le leadership de certains acteurs a effectivement agi comme un catalyseur important pour amorcer et déployer la démarche de gouvernance alimentaire. Les événements qui ont mené à la mise en place et au déploiement de Borée ont nécessité un leadership fort et partagé entre trois types de leaders : les leaders initiaux qui ont amorcé la démarche, les leaders qui ont été en mesure de créer la confiance et les leaders qui ont pu aider à obtenir des ressources.

L'effort de création du Comité Borée a d'abord été mené par un sous-groupe d'acteurs du comité régional en sécurité alimentaire et saine alimentation pour tous qui s'interrogeaient sur la manière de s'organiser pour mieux coordonner les actions et les ressources au niveau régional pour répondre aux enjeux de l'insécurité alimentaire et de la saine alimentation. Quelques membres de ce comité se sont intéressés aux concepts des systèmes alimentaires territorialisés durables et des conseils de politiques alimentaires. Ils ont entrepris une tournée de mobilisation de plusieurs instances et acteurs clés dans la région au printemps et à l'été 2018 afin de proposer l'idée de faire des démarches en ce sens dans la région. La stratégie a été établie à partir d'une revue de la littérature et d'une analyse des plans d'action et des stratégies des différents ministères, qui ont permis d'identifier et de répertorier les acteurs qui pouvaient détenir des leviers en lien avec le système alimentaire, la sécurité alimentaire ou la lutte à la pauvreté : « *C'est comme ça qu'on a pu établir une première liste de départ de qui on irait voir* » (P02). La démarche visait ainsi à mobiliser les différentes parties prenantes pouvant collaborer sur les enjeux de l'alimentation :

*« On voyait qu'on avait plusieurs acteurs clés qu'on pouvait aller mobiliser. Donc c'est ça qu'on a fait. On l'a fait vraiment à partir - puis quand on montait nos présentations, on faisait attention pour aller les titiller là où on savait qu'on pouvait leur offrir des gains pour eux aussi. » (P02)*

Ce groupe de personnes peut être considéré comme les premiers fondateurs du projet, qui ont permis d'initier la collaboration intersectorielle (Emerson et al., 2012). Sans leur implication initiale, il est possible que la démarche Borée n'ait jamais eu lieu et donc, leur contribution a été essentielle. En développement territorial, le leadership peut se construire « à partir de la capacité de certains acteurs à en mobiliser d'autres » selon Stecq et Simard (2015, p. 173).

Le second leadership important dans l'amorce de la démarche a été celui d'aider à rassembler les organisations autour d'un projet commun. En effet, lors des entrevues, la présence de certains partenaires a été nommée comme favorable dans les débuts, car ces acteurs avaient déjà un historique de collaboration positif tant avec les acteurs environnementaux, sociaux et économiques : « *elle était capable d'embrasser autant [...] le sociocommunautaire, que d'embrasser l'industrie* » (P02). La présence de ces acteurs a pu aider à insuffler la confiance initiale au sein du groupe pour amorcer les négociations. Ansell et Gash (2008, p. 555) supposent en effet que la gouvernance collaborative a plus de chances de réussir s'il y a un leader « organique » fort qui impose le respect et la confiance des différentes parties prenantes dès le début du processus. Les leaders organiques sont des leaders qui émergent au sein de la communauté des parties prenantes. Puisque la disponibilité de ces leaders dépend des circonstances locales, il est possible que les conditions du territoire aient donc présenté des opportunités notables à ce sujet.

Dans les débuts de la démarche, certaines organisations participantes ont également aidé à obtenir des ressources, ce qui représente une forme de leadership importante. Les personnes qui en avaient les capacités ont pris en charge les demandes de financement pour les premiers projets communs. Il fallait en effet qu'il y ait des acteurs qui soient prêts à absorber les coûts (en ressources et en temps) liés au lancement d'un effort de collaboration (Emerson et al., 2012). Les financements que le groupe a reçus ont ainsi permis, entre autres, à développer des projets complets, pertinents et attractifs :

*« Ça donne - tsé, une image de sérieux, de professionnel, d'attractivité, de wow! Il y a un dynamisme aussi qui se dégage de belles publications, de choses qui sont bien étayées. On l'a vu. On a vu comment ça pouvait faire une réelle différence. » (P02)*

Grâce à l'implication de ressources dans la démarche, les projets ont pu être réalisés avec un fort potentiel de mobilisation à grande échelle. Les leaders impliqués ont ainsi joué un rôle clé dans les premiers temps de la démarche en créant de la confiance, en aidant à obtenir des ressources et en suscitant l'adhésion des parties prenantes.

### **6.3.2 L'INTÉRÊT DE BRISER LES SILOS DES ENJEUX DE L'ALIMENTATION**

Dès les premières rencontres de réflexion, les organisations ont reconnu que le système alimentaire régional présentait plusieurs problèmes complexes et qu'aucune d'entre elles ne pourrait les régler par elle-même. Une incitation à participer a alors été de percevoir que la coopération entre diverses parties prenantes aiderait à chacun à réaliser ses objectifs : *« Je pense que tout le monde a rapidement vu que le travail commun aurait une influence positive sur leur mission » (P01).*

Ce qui a initialement uni ces deux secteurs a été l'approche systémique de l'alimentation et le cadre du développement durable, qui ont servi de fondement à la démarche. L'approche du développement durable appelle à considérer les dimensions sociales, économiques et écologiques comme étant reliées. Dans la région, les valeurs écologiques sont portées par les acteurs de l'alimentation depuis plusieurs années et sont intégrées tant dans les projets sociaux qu'économiques (agriculture biologique, diminution du gaspillage alimentaire...). Cependant, les stratégies d'actions et les visions entre les secteurs économiques et sociocommunautaires étaient différentes. L'intérêt était alors de permettre à ces acteurs de créer des liens et de *« réconcilier ces visions-là qui sont divergentes » (P04).* Cette volonté a été clairement nommée dès les débuts :

*« Bien, c'est sûr que la volonté manifeste des acteurs socio-économiques de travailler ensemble, c'était favorable. » (P01)*

*« Il y avait une volonté du milieu communautaire et économique de se rencontrer. » (P03)*

*« C'est vraiment de briser les silos entre les acteurs du développement durable, l'aspect plus écologique et tout ça. Ça c'est clair que c'est le fun, ça on est super heureux de pouvoir faire ça et on veut continuer de le faire. On avait l'occasion de le faire, mais séparément. » (P11)*

Outre les diverses dimensions du développement qui sont à prendre en compte dans une approche systémique (l'environnement, l'économie, la société et la culture, la nutrition et la santé) (FAO, 2018), la provenance des acteurs impliqués, selon leurs secteurs d'activités, doit également être considérée (IPES-Food, 2019 ; Vivre en ville, 2014). Plusieurs acteurs interviewés ont reconnu que leur participation sur le comité était importante, afin de pouvoir porter la voix de leur secteur :

*« Mais je trouve ça important qu'il y ait une personne en environnement qui suive. » (P05)*

*« Il faut - il faut être là. On ne peut pas parler d'alimentation durable, pis que le pan "producteurs agricoles" ne soit pas là. » (P07)*

*« Pis ce serait triste que les communautés autochtones ne soient pas incluses là-dedans. » (P10)*

Cette incitation à la collaboration est fortement en lien avec les moteurs d'interdépendance et d'incertitude, soulevés par Emerson et ses collaborateurs (2012) dans leur cadre de la gouvernance collaborative. L'interdépendance fait référence au fait que lorsque les organisations sont incapables d'accomplir quelque chose par elles-mêmes, elles doivent collaborer (Thomson et Perry, 2006). Dans le même ordre d'idée, l'incertitude qui caractérise les problèmes complexes incite à une coopération soutenue dans les réseaux (Koppenjan et Klijn, 2004). À la lumière de ces résultats, il est possible de supposer que les partenaires ont pu considérer la démarche Borée comme la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs. En l'absence de solutions alternatives, la collaboration aurait pu échouer.

### 6.3.3 UNE COHÉRENCE AVEC LES OBJECTIFS ET INTÉRÊTS DES ORGANISATIONS

Presque tous les partenaires questionnés ont affirmé que si la démarche a permis d'intéresser de nombreux acteurs, c'est en grande partie parce qu'elle était cohérente avec leur organisation. Pour plusieurs, les objectifs portés par la démarche sont directement en lien avec leur mission :

*« Je voyais une envie de collaborer avec des acteurs de différents secteurs, de différents niveaux, pour une transformation du système alimentaire, donc il y avait comme une cohérence » (P01)*

*« Borée, en fait, ça vient répondre à une de nos priorités qui est la saine alimentation durable pour tous, qui est travaillé en système alimentaire. » (P03)*

*« On est vraiment à vouloir faire de notre région un leader dans le développement agroalimentaire boréal et durable. » (P04)*

*« La concertation, c'est dans l'essence de notre organisation. Donc, et par notre mission, et par notre intérêt personnel, il fallait rester. [...] Et la mobilisation, bien, ça reste le développement régional, le monde bio, on est tous mobilisés à ça. » (P11)*

Tandis que pour d'autres partenaires, sans être une priorité, les questions d'autonomie et de sécurité alimentaires ont des liens indirects, mais pertinents, avec leurs mandats :

*« Je pense que l'autonomie alimentaire, c'est un besoin social, donc c'est peut-être normal aussi qu'on y soit parce que l'économie sociale sert à résoudre des enjeux sociaux. » (P08)*

*« Même si ce n'est pas fondamentalement dans mon ADN d'aller travailler là-dessus, bien de plus en plus, c'est quelque chose qui est important pour mon rôle » (P09)*

*« L'alimentation et les saines habitudes de vie, on n'a pas le choix de passer par là, d'où mon intérêt d'intégrer le Comité Borée » (P10)*

Pour les nouveaux partenaires, qui se sont joints à partir de janvier 2022, les valeurs portées par la démarche Borée, notamment à travers sa Charte pour une alimentation durable, les ont également rejoints initialement sur le plan personnel :

*« Moi, j'ai connu Borée par courriel, je crois. J'ai reçu un courriel et j'ai lu votre [...] la Charte. Puis - tout de suite, [...] j'ai voulu embarquer, parce que je trouve que c'est l'avenir. Donc ça m'a toujours - ça m'a intéressé dès le départ. » (P05)*

*« C'est la - le volet nouveauté, le volet - qui sort du cadre, qui marque, qui frappe l'imaginaire [...] juste l'approche par saison, c'est tellement venu me chercher [...] personnellement, ça a bien fait, car professionnellement, il y avait un lien aussi! » (P06)*

*« J'avais aimé l'idée, la proposition de valeurs qui avait été faite dès le départ [...] j'avais trouvé vraiment une belle approche, une belle proposition de valeurs » (P08)*

Ces incitations sont importantes, car elles permettent à chaque organisation de justifier sa participation dans le partenariat.

#### **6.3.4 UN POTENTIEL DE VEILLE STRATÉGIQUE**

Certains partenaires ont mentionné qu'un incitatif à la participation au Comité Borée était d'assurer une veille sur les enjeux, les opportunités et les possibilités de collaboration :

*« C'est une opportunité aussi de dire "Bien je vais voir où sont les besoins pour après ça - ah ok, je n'ai rien à faire mercredi après-midi, il y a un besoin qui a été nommé à la table Borée, j'appelle les acteurs et on essaie de travailler ensemble." [...] Je le voyais comme un espace de veille pour les enjeux territoriaux, un développement d'un réseau de contacts » (P08)*

*« Nous on voulait juste s'assurer que ça ne dédouble pas, en fait, quelque chose qui existe déjà. C'était vraiment - notre mission personnelle, c'était de dire "Il ne faut pas qu'on recrée un comité qui rassemble le même monde qui se voit déjà dans tel autre comité. Il faut que ce soit une nouvelle affaire qui vient englober un peu plus largement." » (P11)*

La possibilité de faire du maillage, d'aller chercher d'autres perspectives, de l'information, de l'expertise est également un incitatif pour les organisations. C'est ce qui a motivé plusieurs personnes à s'y joindre :

*« Quand arrive la question de vouloir faire du développement durable, bien là rentrent des perspectives qui sont différentes de celles traditionnellement à laquelle on travaille d'un point de vue plus économique [...] qui là impliquent d'autres acteurs [...] Donc là Borée émerge entre autres de cette volonté-là qu'on avait, de venir se mailler avec ces acteurs-là. » (P04)*

*« Ça permet justement de tisser des liens justement avec certains partenaires et justement de savoir ce qu'ils font [...]. Puis le fait de voir les personnes qui ont une certaine expertise pour me permettre de développer certains projets [...] C'est un peu pour ça que j'apprécie beaucoup le comité. » (P10)*

Un intérêt à la participation réside aussi dans la possibilité de voir émerger des projets entre les partenaires :

*« On veut être là pour une - une vigie au niveau des - peut-être des projets qui peuvent émerger, [...] ça pourrait arriver qu'il y ait un autre projet où on pourrait être vraiment partie prenante émerge au sein de la table. [...] peut-être qu'un jour il y aura - dans un avenir rapproché, il y aura un projet qui émergera et que ce sera - super intéressant de collaborer avec - il y a plein d'affaires, là » (P07)*

*« Savoir si on peut faire des ponts entre eux et nous et développer des projets potentiels » (P10)*

Dans cette étude, nous avons ainsi identifié quatre principaux moteurs à la collaboration dans le processus de gouvernance collaborative de Borée : un leadership fort et partagé, l'intérêt de briser les silos des enjeux de l'alimentation, une cohérence avec les objectifs et intérêts des organisations et un potentiel de veille stratégique. La coopération entre les parties prenantes a été vue comme la meilleure façon d'atteindre les objectifs de chacun, et la cohérence avec les objectifs des organisations a été considérée comme une incitation importante à la participation. La reconnaissance de l'approche systémique de l'alimentation et du cadre du développement durable a également permis de réunir les acteurs. Ces résultats soulignent l'importance de ces moteurs pour stimuler l'engagement et la collaboration intersectorielle dans la gouvernance collaborative de l'alimentation. Avant d'aborder les dynamiques de collaboration entre les partenaires, nous présentons dans la prochaine section comment ces moteurs ont influencé certains acteurs à participer dans la démarche et comment le groupe s'est assuré d'avoir une composition représentative et adéquate pour atteindre leurs objectifs.

## 6.4 RÉUNIR LES BONNES PERSONNES AUTOUR DE LA TABLE

La participation de multiples acteurs est une caractéristique fondamentale des structures de gouvernance, permettant une prise de décision juste et légitime ainsi qu'une allocation équitable des ressources (Emerson et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008). Rappelons que dans le cadre de la démarche Borée, la mobilisation des partenaires a été essentielle pour couvrir largement les enjeux liés au système alimentaire. Nous avons déjà vu que le Créneau d'excellence AgroBoréal, la TIR-SHV, la direction de la santé publique du SLSJ, la direction régionale du MAPAQ, la Table Agroalimentaire SLSJ, la fédération régionale de l'UPA et l'UQAC ont été les premières organisations à démontrer leur intérêt pour cette démarche, en réponse aux moteurs à la collaboration présentée dans la dernière section. Ces acteurs, impliqués à l'échelle régionale, sont fortement engagés dans les dimensions économiques et sociocommunautaires de l'alimentation. Afin de respecter les principes du développement durable, les acteurs impliqués dans la démarche Borée ont rapidement compris qu'il était crucial d'inclure un représentant du secteur environnemental. C'est alors que le Conseil régional de l'environnement et du développement durable (CREDD) a été invité à se joindre au comité. De 2018 à 2021, la composition du comité est demeurée relativement stable, avec une participation plus ou moins active de certains acteurs au fil des années.

En 2021, le Comité Borée a procédé à une évaluation de sa composition en vue d'améliorer sa représentativité. Des réflexions et échanges ont permis de cibler plusieurs secteurs et organisations qui seraient pertinents à intégrer dans la démarche. Les organisations ciblées incluent ESSOR 02, le Centre québécois de développement durable, le Grand dialogue régional pour la transition socioécologique au SLSJ, Alliance 02, Agrinova, le Pôle d'excellence en enseignement supérieur, les Centres de services scolaires, le ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation (MAMH), le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI), la Conférence administrative régionale, ainsi que des acteurs territoriaux et politiques tels que les territoires MRC, la communauté innue et la Table régionale des élus. Le

tableau 3 présenté à la page 25 illustre la composition du Comité Borée en janvier 2022, après la mobilisation de ces nouveaux partenaires.

Ces organisations ont été sélectionnées en raison de leur position en tant que têtes de réseau et du rôle que leurs représentants peuvent jouer en tant que porte-parole de leur milieu. Elles ont des liens avec de nombreux acteurs, ce qui favorise l'échange d'informations entre les différents milieux et le Comité Borée. La cartographie des acteurs de l'alimentation réalisée dans le cadre de la démarche Borée a révélé que ces organisations occupent une position centrale dans le réseau. Comme mentionné dans la section 4.1.3, la centralité d'un réseau peut être évaluée selon trois critères : la centralité de degré, la centralité de proximité et la centralité d'interdépendance. Pour réaliser la cartographie des acteurs de l'alimentation, nous avons utilisé la plateforme de visualisation de données Kumu.io, qui nous a permis d'évaluer ces mesures. Kumu dispose d'un moteur de mesure qui inclut plusieurs mesures populaires d'analyse des réseaux sociaux, ainsi que la détection de communautés et d'autres calculs utiles, tels que les mesures de centralité de degré, de proximité et d'interdépendance. Ces calculs nous ont permis de classer les 472 acteurs présents dans la cartographie. Le tableau 6 présente le classement moyen de certains partenaires du Comité Borée, qui affichent une centralité élevée dans le système alimentaire du SLSJ.

**TABLEAU 6 : Classement des partenaires du Comité Borée**

<b>Organisations</b>	<b>Rang moyen</b>
MAPAQ	1
Table agroalimentaire	3
CIUSSS SLSJ	4
TIR-SHV	6
Créneau AgroBoréal	7
Agrinova	15
UPA SLSJ	17
CREDD	24
ESSOR 02	33
UQAC	35

Les premières organisations qui ont démontré un intérêt pour la démarche avaient toutes une échelle d'action régionale, comme l'illustre l'extrait suivant :

*« C'est un peu un concours de circonstances, parce que les organisations qui se sont assises les premières autour de la table avaient des mandats régionaux » (P01)*

Dès le début, le Comité Borée a donc choisi de travailler à l'échelle du SLSJ, qui consistait selon les partenaires en l'espace géographique le plus pertinent pour permettre une collaboration optimale entre les acteurs (Gobeil et al., sous presse). L'objectif principal était de mettre en réseau les initiatives existantes sur le territoire tout en laissant leur autonomie aux organisations et entreprises, aux municipalités, aux MRC et au territoire de la Première Nation des Pekuakamiulnuatsh. Cela a également impliqué la prise en compte des décisions prises aux niveaux provincial, fédéral et international qui ont un impact sur le système alimentaire de la région (Gobeil et al., sous presse). L'échelle régionale permet ainsi de jouer un rôle d'intermédiaire entre les niveaux de gouvernance, favorisant une concertation efficace entre les différents acteurs. Le groupe initial a rapidement reconnu l'importance de la participation de chaque MRC sur le comité, afin que ces acteurs fassent partie de la réflexion et des échanges, même si cela ajoute plusieurs personnes à la concertation. Des réflexions ont eu lieu pour définir le meilleur moyen de les intégrer. Il avait été suggéré de rencontrer les divers représentants territoriaux pour discuter de leur représentation sur le comité, identifier les bonnes pratiques de concertation et partager des expériences en matière de SAT. Cette rencontre n'a pas encore été organisée au moment de la rédaction de ce mémoire (mars 2023), mais dans l'intervalle, un représentant d'une MRC a manifesté son intérêt pour participer aux rencontres du Comité Borée et a proposé de faire les liens avec les autres territoires de la région. En outre, il a été reconnu que la participation d'un représentant de la communauté innue de Mashteuiatsh en tant que représentant des Premières Nations était essentielle pour assurer une représentation équitable de tous les acteurs de la région.

Le Comité Borée s'est principalement concentré sur la collaboration avec des acteurs professionnels plutôt que de travailler directement avec les élus politiques. Bien que plusieurs

membres du comité aient des liens avec des élus municipaux, régionaux ou provinciaux, ces derniers n'ont pas été invités à participer aux rencontres. Néanmoins, certain·ne·s élu·e·s ont montré un intérêt pour la démarche, notamment en contribuant financièrement au Sommet pour une alimentation durable et en y assistant en tant que participant·e·s. Le Comité Borée reste ouvert à la possibilité d'organiser des rencontres avec des représentants de la Conférence régionale des préfets ou de la Table régionale des élus, comme cela a été fait avec la Conférence administrative régionale. Le but de cette approche est de maintenir l'autonomie du comité tout en encourageant une collaboration efficace avec les acteurs politiques de la région. Dans les entrevues, certaines personnes ont affirmé que cette approche avait été un choix judicieux :

*« Puis je pense que ça a été une bonne chose, parce que ça l'a permis aux acteurs vraiment comme plus proche du terrain d'apprendre à travailler ensemble. » (P01)*

*« Ce n'est pas un conseil de politique alimentaire. Moi, l'aspect politique m'agaçait aussi beaucoup. D'amener, là autour de la table, encore - les préfets et - c'était ça là! On voulait avoir les représentants territoriaux tout autour de la table, puis là au final on en a un qui représente tous les territoires. » (P04)*

En conclusion, l'un des aspects clés de la démarche Borée a été la mobilisation de partenaires centraux, représentant divers secteurs et domaines. La participation de multiples acteurs, y compris des acteurs environnementaux, a permis une prise de décision juste et équitable en matière de développement durable. Le Comité Borée a également élargi sa portée en invitant de nouveaux partenaires pour garantir la représentativité des parties prenantes du système alimentaire. La décision de choisir l'échelle régionale du SLSJ visait à permettre une collaboration optimale entre les acteurs tout en respectant l'autonomie des territoires. Cependant, il reste encore des défis à relever pour optimiser la concrétisation des liens entre les différentes échelles territoriales.

## **CHAPITRE 7**

### **LES DYNAMIQUES DE COLLABORATION DU COMITÉ BORÉE**

Après quatre ans de collaboration, il est intéressant d'examiner les éléments qui ont contribué à la réussite de la mise en action commune des partenaires du Comité Borée. Comment ont-ils réussi à se doter d'une mission commune, acceptée et partagée par tous ? Comment ont-ils réussi à dépasser leurs frontières organisationnelles et sectorielles pour travailler dans une approche systémique ? Dans cette section, nous allons explorer les principales composantes proposées par Emerson et al. (2012) pour étudier les dynamiques de collaboration dans ce cas d'étude, soit l'engagement fondé sur des principes, la motivation partagée et la capacité d'action conjointe.

#### **7.1 AMÉLIORER LA COMMUNICATION ET LE TRAVAIL EN RÉSEAU POUR SUSCITER UN ENGAGEMENT FONDÉ SUR DES PRINCIPES**

Il est important de rappeler que, selon Ansell et Gash (2008), au début d'une collaboration, l'objectif principal est de transformer les relations conflictuelles en relations plus coopératives. Emerson et ses collaborateurs (2012) proposent à cet effet que l'engagement fondé sur des principes permette à des acteurs hétérogènes de dépasser leurs différences et de résoudre leurs conflits afin de développer un projet commun. Dans le cas de la démarche Borée, il semblerait en effet que les phases itératives de découverte, de définition, de délibération et de détermination (Emerson et al., 2012) aient grandement contribué à améliorer la communication entre les partenaires et leur travail en réseau.

##### **7.1.1 PHASE DE DÉCOUVERTE DE L'ENGAGEMENT**

Dans la région du SLSJ, de nombreuses organisations travaillent sur les enjeux de l'alimentation depuis plusieurs années. Avant de s'impliquer dans la démarche de gouvernance collaborative, leurs actions en ce sens étaient davantage réalisées de manière

sectorielle. Comme les études sur la collaboration intersectorielle l'ont démontré, les différents secteurs d'activités présentaient des différences importantes en termes de philosophies, de cultures et de valeurs, complexifiant initialement les relations entre les acteurs (Levkoe, 2014).

Les partenaires de Borée avaient initialement des visions relativement divergentes, mais ils ont rapidement convenu qu'ils avaient des intérêts compatibles. En effet, pour chacune des organisations participantes, un élément essentiel était commun à la base et il s'agissait d'un intérêt pour améliorer le système alimentaire durable en zone boréale. Comme l'illustrent les extraits suivants, ce cadre a permis aux participant·e·s de franchir les frontières sectorielles afin de s'engager dans une voie commune :

*« Il y a toujours eu cette vision commune d'améliorer le système alimentaire pour le bénéfice de tous les acteurs, cette volonté commune de s'orienter vers un développement plus durable de notre système alimentaire. » (P01)*

*« Il faut au moins qu'il y ait un - un train dans lequel embarquer qui nous réunit tous. Au moins un point commun, même si c'est un petit dénominateur commun, ça en prend un. [Rires] Parce que ça aurait été hasardeux, autrement ça aurait été très hasardeux. » (P02)*

*« Je pense que ça a été ça au final qui a fait qu'on est restés unis, malgré tout. C'est que tout le monde voulait que ça fonctionne, voulait la même chose. On voulait briser nos silos, et ne plus travailler les uns à côté des autres, et essayer de collaborer mieux. » (P04)*

*« Bien je pense que la mobilisation, c'est - le développement régional en général, c'est ce qui nous rassemble tous dans nos postes, ce qu'on veut » (P11)*

Dans la section 6.3.2, nous avons également précisé que la mobilisation des principes du développement durable était un moteur à l'origine de la collaboration. Nous pouvons ainsi constater son importance et qu'il s'agit d'un cadrage essentiel pour permettre à chacun des partenaires de découvrir dans un premier temps les liens qui les unissent.

### 7.1.2 PHASE DE DÉFINITION DE L'ENGAGEMENT

Le fait de provenir de différents secteurs a rapidement mis en évidence un défi important pour les partenaires : celui d'utiliser des termes et des définitions partagés. Plusieurs répondant·e·s ont confirmé qu'il arrivait souvent, dans les débuts de la démarche, que des personnes disent la même chose, mais sans utiliser les mêmes mots, ce qui causait des tensions. Des efforts continus ont alors été nécessaires pour définir un but et des objectifs communs. Il fallait d'abord « apprendre à parler le même langage », c'est-à-dire définir les concepts et la terminologie afin de décrire et discuter des problèmes. Les répondant·e·s ont souligné que le fait de se mettre d'accord sur les concepts à utiliser était très énergivore. Lors de la rédaction de la Charte pour une alimentation durable, par exemple, il y a eu plusieurs échanges et discussions sur les termes utilisés :

*« à moment donné c'est vraiment là, on s'obstinait sur - on révisait là - on avait révisé la charte TOUS ensemble, on avait discuté de CHAQUE mot. Écoute, c'était tellement pas drôle là! » (P03)*

*« Des fois, c'était frustrant justement de voir les gens qui ne parlent pas le même langage, et que là on n'arrive pas à se comprendre, parce qu'on arrive avec des perspectives et des couleurs de lunettes différentes, alors qu'on voulait tous la même affaire. » (P04)*

Éventuellement, le fait d'apprendre à parler le même langage a permis de sauver du temps, de l'énergie et des frustrations. Lors des travaux sur le Plan stratégique sur l'autonomie alimentaire, les partenaires ont commencé par se doter d'une définition commune du concept « d'autonomie alimentaire ». Les partenaires étaient conscients qu'ils avaient un enjeu de vision commune et qu'il y avait toujours le défi associé au niveau du langage (lorsque les mots utilisés n'ont pas la même portée). Il a donc été reconnu comme essentiel de commencer les travaux sur le plan stratégique par une mise à niveau des convergences et des zones d'ombre sur les concepts et vocabulaires utilisés. Se donner une définition commune de l'autonomie alimentaire a ainsi permis de clarifier les attentes des uns et des autres et d'établir des critères communs.

### 7.1.3 PHASE DE DÉLIBÉRATION DE L'ENGAGEMENT

Dans la littérature, la délibération exige un examen réfléchi des questions, l'écoute des perspectives des autres et des stratégies de résolution de conflits efficaces, dans une reconnaissance des intérêts individuels et du bien commun (Emerson et al., 2012). Dans le cas à l'étude, les personnes interrogées ont confirmé que le comité consistait à un espace « sûr » pour cette délibération, tel que suggéré par Emerson et al. (2012, p.12). Une des forces reconnues de la démarche est effectivement la mise en place d'un dialogue ouvert entre les partenaires. Dans les entrevues, plusieurs personnes ont mentionné que les gens qui participent aux rencontres semblent être là pour échanger, autant pour écouter que parler, que les échanges sont respectueux et que le groupe est bienveillant et accueillant.

Cependant, il a aussi été mentionné qu'il y avait plusieurs personnes, dans chacun des secteurs sur le comité qui « s'exprim[aient] haut et fort », ce qui a été nommé comme pouvant déséquilibrer les échanges et les décisions. Aussi, il est souvent arrivé que certaines organisations soient représentées par plusieurs personnes aux rencontres. En effet, au début de la collaboration, la participation étant ouverte et volontaire, il pouvait alors y avoir entre une à trois personnes par organisation sur le comité (selon leurs intérêts et ressources disponibles). Le déséquilibre entre la représentativité des secteurs a été source de tension :

*« Donc la représentativité des différentes sphères du système alimentaire faisait en sorte que des fois, ça pouvait avoir donné une couleur un peu plus importante à ceux, soit qui étaient plus présents en nombre, ou ceux dont la voix était la plus forte. » (P04)*

Pour assurer une meilleure représentation entre les secteurs du système alimentaire, il a éventuellement été convenu qu'une personne par organisation serait déléguée pour siéger sur le comité. En outre, diverses stratégies favorisant la participation inclusive sont également privilégiées lors des processus de délibération. Des rencontres individuelles de consultation sont souvent réalisées pour permettre que « *chacun donne son avis [et] de donner une voix à tout le monde, même ceux qui s'expriment moins* » (P04). Des outils de communication, comme de courtes capsules vidéo, ont aussi été utilisés à l'occasion, afin d'expliquer et de

vulgariser certains concepts, résultats ou développement de projets. Ce faisant, « *tout le monde arrive au même niveau de connaissances d'un sujet donné, avec du matériel et des outils qui nous permettent de le faire* » (P04). Ces stratégies ont été reconnues comme pertinentes par plusieurs répondant·e·s. Enfin, un autre outil de délibération a parfois été mobilisé, soit la réalisation d'ateliers collaboratifs. Ces exercices, souvent en sous-groupes, permettaient de donner plus de chance à chacun des partenaires de s'exprimer :

*« pendant une rencontre, on avait été divisé en sous-groupes [...] Ça je pense que ça avait été chouette, là, il me semble. Ça l'a permis plus d'échanger, de discuter [...] ça permet d'aller un peu plus loin aussi des fois en étant moins de monde. » (P13)*

Cependant, au cours des entrevues, une faiblesse a été mentionnée en regard aux activités participatives, soit que tous n'ont pas la même aisance avec les exercices collaboratifs ou les outils utilisés (par exemple des plateformes numériques lorsque ces ateliers ont lieu en virtuel) :

*« ce qui ressort de ces activités-là, est-ce que c'est vraiment un travail de tous les cerveaux ou c'est le travail de quelques personnes à l'aise avec ces plateformes-là [...] Donc je pense qu'en plus vu qu'on est en ligne, ça a plein de beaux avantages, mais pour ce genre d'activités là, où on se connaît - où on n'est pas en équipe, ce n'est pas une équipe, on n'est pas encore - on n'est pas un - ce n'est pas homogène » (P07)*

Des répondant·e·s se sont alors demandé si cela pouvait entraîner un déséquilibre dans la prise en compte des diverses perspectives. Pour assurer une meilleure représentation, il a alors été suggéré que les ateliers collaboratifs pourraient être suivis par un suivi individuel (par exemple un sondage en ligne).

#### **7.1.4 PHASE DE DÉTERMINATION DE L'ENGAGEMENT**

Les phases itératives de l'engagement fondé sur des principes incluent finalement les processus de prise de décisions (Emerson et al., 2012). Alors que les initiatives de gouvernance collaborative sont habituellement « orientées vers le consensus » (Ansell et Gash, 2008, p. 557), dans le cas de la démarche Borée, les répondant·e·s ont souligné que le

processus allait encore plus loin que le consensus et qu'il s'approchait de la prise de décision à l'unanimité :

*« Je pense pouvoir te dire qu'on décide carrément à l'unanimité de ce qu'on fait. C'est plus que du consentement ou du consensus. Quand il y a un inconfort, il est nommé. On adapte. Puis, d'habitude, quand on va de l'avant quelque part, tout le monde est là. Tout le monde est là. Ce serait - ce serait - on pourrait parler de consensus, mais pour moi c'est quasiment de l'unanimité. Le niveau d'adhésion est très fort. » (P01)*

Notre observation des mécanismes de prise de décision au sein du groupe indique que ceux-ci visaient effectivement à être inclusifs et à favoriser l'adhésion de toutes les parties prenantes. Les prises de décision sur le Comité Borée semblent avoir majoritairement été prises par consentement, c'est-à-dire que tous les membres finissaient par donner leur accord ou leur autorisation ou encore ne s'opposaient pas à la décision. Un facteur qui a pu faciliter les prises de décisions est que certains partenaires affirment avoir souvent fait preuve de discernement, en ciblant les éléments plus ou moins critiques dans les prises de décisions, comme le montrent les extraits suivants :

*« quand c'était discordant, on continuait le travail, on continuait de s'expliquer les choses, on continuait d'argumenter jusqu'à temps qu'on trouve un moyen de se réunir autour de quelque chose. Donc, ça s'est fait de la sorte. Puis on mettait tout le monde un peu d'eau dans notre vin. » (P02)*

*« Moi des fois, je me dis ça. "Ça vaut tu vraiment la peine?" Puis quand ça n'en vaut pas la peine, j'attends. Je me dis "regarde, ce n'est pas grave", parce qu'à moment donné - mais probablement que tout le monde fait ça. Tout le monde fait ces petits pas-là de - s'accommode aussi puis fait un effort. » (P03)*

Cependant, dans les entrevues, certaines personnes se sont questionnées à savoir si cette façon de faire pouvait aussi être un enjeu :

*« oui des fois - mais de ne pas - c'est de mettre de l'eau dans son vin, mais de ne pas jeter le vin non plus, tu comprends ? C'est beau là, mais à moment donné, il faut que tu gardes ta ligne. Parce qu'on est là pour trouver des solutions - tu ne peux pas - il faut que tu apparaises quelque part. » (P02)*

*« il y a une certaine limite dans le consensus, parce qu'à moment donné, il faut qu'il y ait des discussions et des fois, il faut qu'il y ait une décision qui soit prise. Puis là, c'est sûr que des fois, on repousse la décision, puis finalement on modifie, on modifie, on modifie. Mais ça fait que, est-ce qu'on répond finalement à l'objectif qu'on avait au départ? Est-ce que - parce que*

*des fois la solution, ce n'est pas une solution édulcorée, c'est un ou l'autre.»*  
(P03)

Dans tous les cas, il a été reconnu qu'il y avait peu de décisions sensibles à prendre au sein de la démarche. En effet, Borée n'est pas une entité décisionnelle, sauf en ce qui concerne l'entité en elle-même, sa structure organisationnelle et ses procédés :

*« Là, nos décisions sont à portée d'influence, sont à portée d'information, à portée de maillage, donc ce n'est pas des enjeux si critiques que ça. »* (P01)

*« il n'y a pas beaucoup de décision qui s'est prise »* (P05)

*« Ça ne se compare même pas avec ce qu'on voit dans d'autres comités »*  
(P06)

*« il n'y a pas eu de - c'est plus des constats ou des échanges, il me semble, depuis que je suis là »* (P13)

À la lumière des résultats, nous pouvons affirmer que l'engagement de principe dans la démarche Borée repose sur des intérêts communs, des efforts continus pour développer un langage commun, la participation active de toutes les parties prenantes, une communication ouverte et une prise de décision inclusive, comme le préconise le modèle de gouvernance collaborative. Cette approche favorise la création d'un environnement de dialogue et de coopération fructueux entre les différents partenaires, qui peuvent collaborer pour trouver des solutions innovantes et durables. L'engagement de principe des participant·e·s de la démarche Borée est un facteur qui peut alors encourager leur motivation partagée dans la gouvernance collaborative.

## **7.2 RENFORCER LA CONFIANCE, LA COMPRÉHENSION ET L'ENGAGEMENT POUR GÉNÉRER UNE MOTIVATION PARTAGÉE**

Lorsque l'on prend en considération les ressources (humaines et financières) qui ont été mutualisées depuis les quatre dernières années, l'engagement des partenaires dans la démarche est manifeste. Il semble en effet y avoir une motivation certaine envers la mission commune qui les unit (entre autres en raison des moteurs à la collaboration nommés à la section 6.3. Quelles sont les dynamiques interpersonnelles et relationnelles qui caractérisent

la démarche et comment ont-elles favorisé la confiance, la compréhension et l'engagement entre les partenaires? Dans la section qui suit, nous explorerons ces éléments, qui consistent aux composantes essentielles pour générer une motivation partagée, selon le modèle de la gouvernance collaborative (Emerson et al., 2012).

### 7.2.1 DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE

La littérature soulève que la confiance est un facteur pertinent et critique de la gouvernance collaborative, et qui peut être influencée par plusieurs facteurs (Kang et al., 2022 ; Getha-Taylor, 2012 ; Hanleybrown et al., 2012 ; Emerson et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008). Dans le cas du Comité Borée, les entrevues ont révélé que les principaux freins à relever, dans le développement de la confiance, étaient la présence de cultures sectorielles ainsi que des conflits de personnalités, alors que les leviers qui y ont contribué étaient principalement un climat bienveillant, une volonté partagée et le temps.

En cohérence avec l'étude de Getha-Taylor (2012), notre analyse de la démarche Borée a mis en lumière l'affiliation sectorielle comme un frein à la compréhension collaborative et à l'établissement de la confiance. Comme dans toutes collaborations intersectorielles, les différences entre les partenaires sont importantes : ils n'ont pas nécessairement la même compréhension des problèmes, des contraintes institutionnelles similaires (plan d'action, ententes, positions à respecter) et ne visent pas les mêmes objectifs (Levkoe et Wakefield, 2014 ; Figuière et Rocca, 2012), ce que nous considérons comme des « cultures sectorielles ». Plusieurs répondant·e·s ont souligné que l'incompréhension entre les organisations était initialement le principal défi, et que « *ça chauffait même dans les premières rencontres* » (P11), principalement lorsque les partenaires étaient amenés à prendre une position contraire au groupe, mais qui visait à respecter les orientations de leur organisation :

*« Là où il y a le plus de discussions, de tensions, c'est plus souvent de dire "écoutez, moi mon organisation, moi les intérêts de mon organisation, c'est ceux-là, ma réalité, c'est celle-là". » (P01)*

*« Moi j'ai un plan d'action à respecter. S'il disait autre chose, je ne pourrais pas faire les mêmes choses que ce que je fais là. » (P03)*

Des efforts ont dû être déployés pour permettre aux partenaires de dépasser leurs propres cadres de référence afin de comprendre les intérêts, les besoins, les valeurs et les contraintes des autres, comme proposé dans la théorie (Emerson et al., 2012). Un facteur important a été de nommer ce besoin, d'en avoir conscience et de le traiter dans un climat de bienveillance, tel qu'exprimé par une répondante :

*« Mais du moment où on est à l'écoute et qu'on entend cette préoccupation-là ou qu'on la ressent, et que là on en tient compte et qu'on l'intègre, et qu'on module après ça l'approche en fonction de ces a priori là, je pense que ça a permis d'aplanir beaucoup, beaucoup de choses dans le temps. Ce qui fait que maintenant, on ne les a plus, ces éléments-là, moi je ne les sens - en tout cas, moi je ne les sens plus. Je ne les sens plus et je les ai senties quand même beaucoup. » (P04)*

Le fait de travailler de manière intersectorielle demande assurément de la bienveillance, soit la mesure dans laquelle les partenaires veulent « faire le bien » plutôt que de poursuivre un « motif de profit égocentrique », comme l'ont décrit Schoorman, Mayer et Davis (2007), pour pouvoir passer par-dessus les différences et atteindre un climat de confiance. Les personnes interrogées ont mentionné à ce sujet que dès le départ « *les gens avaient du respect les uns pour les autres* » (P04). Les enjeux vécus étaient nommés « *avec respect, avec ouverture, avec de l'émotion des fois* » (P01) et cela a pu entraîner au fil du temps « *une compréhension du mandat de chaque organisation, de l'ouverture d'esprit aussi* » (P11). Il importe alors de nommer l'importance dans les démarches collaboratives d'une « éthique du dialogue », soit la capacité « *d'être capable de se dire des choses, mais d'une façon respectueuse, ouverte, d'accueillir ce que les autres disent* » (P01). Ansell et Gash (2008) soulignent en effet que les discussions franches entre les partenaires peuvent aider à identifier les avantages mutuels qui font que l'engagement continu vaut la peine, mais qu'elles nécessitent un climat de confiance et un respect. Les extraits suivants résument bien cette idée :

*« Donc il y avait un respect, puis on était capable de batailler, mais autour d'enjeux professionnels, sans que tout le reste y passe. Ce n'est pas l'individu au complet que tu mets de côté, tu comprends le contexte*

*professionnel qui fait que la personne qui parle, ton partenaire, va s'exprimer de telle, telle, telle manière. » (P02)*

*« Il y avait quasiment des confrontations, ça brassait, mais c'était correct, des bons - des personnes avec de bons caractères, des bons traits de caractère, là-dessus. Qui défendent, qui croient en leur organisation, puis qui veulent - mais en même temps, il y a un désir de maillage, mais ça passe des fois par le choc - de certaines – perspectives » (P09)*

En cohérence avec les études de Linden (2010) et de Calancie et al. (2017), les « *conflits de personnalités* » (P03) ont aussi été nommés comme un élément à prendre en compte dans l'établissement de la confiance au sein du groupe. Les personnes interrogées ont mentionné que le tempérament des individus était parfois difficile à concilier. Étant donné que la gouvernance collaborative est basée sur les échanges et le dialogue entre les partenaires, cela peut causer des tensions, principalement lors des négociations et des prises de décision. Dans le comité, on a pu remarquer qu'il y avait une disparité dans le niveau de confort des individus à prendre la parole ou à défendre leurs points de vue. Alors que certaines personnes « *n'hésite[nt] pas à prendre [leur] place [et] à donner [leur] opinion* » (P02), d'autres partenaires sont « *complètement silencieux* » (P03). Dans les premiers temps surtout, cela a pu causer un frein :

*« Moi je trouvais ça dur de placer un mot, puis même des fois je levais la main, j'avais de quoi à dire, mais c'était comme - des fois des longues tirades, le monde qui parle vraiment longtemps, puis là qu'il n'y a pas de place laissée aux autres. Ça moi je trouvais ça au début. Là c'est moins le cas. » (P03)*

*« Donc - moi ça ne me créait pas tant d'inconfort, je t'avouerais, parce que quand j'ai de quoi à dire, je n'ai pas l'impression de - je sais que j'ai une voix forte, puis que je vais faire entendre ce que j'ai à dire » (P04)*

*« Bien sur le comité, quand on est en rencontre, moi je suis une personne qui n'est pas gênée, dans le sens où je pose des questions quand il faut les poser, je fais des propositions même si ça n'a pas sa place, puis tant mieux ou tant pis si ça ne passe pas. » (P08)*

Cependant, tel que relevé par Calancie et ses collaborateurs (2017), un engagement fort envers la mission du groupe semble aider à surmonter les conflits personnels occasionnels. Dans notre cas à l'étude, il y a en effet toujours eu une volonté partagée entre les partenaires « *que tout le monde soit confortable avec les décisions qui sont prises, mais*

*aussi que les points de vue de tout le monde soient considérés » (P01).* Plusieurs personnes interrogées ont souligné qu'il y a « *un désir, en fait, collectif. Ce n'est pas une game de pouvoir, ça ne se jouait pas là. Il y avait comme une réelle volonté de se parler » (P01).* La démarche a ainsi permis de rassembler « *des gens de cœur, des gens motivés, avec une réelle volonté de faire changer des choses » (P01).* La personnalité des gens présents sur le comité et le partage initial de valeurs communes ont donc pu être des éléments critiques au développement de la confiance :

*« Les gens veulent travailler ensemble, ils veulent collaborer, ils veulent développer des synergies, beaucoup plus que ce l'était, mais ça reste qu'il y a des cultures organisationnelles qui évoluent, mais ça ne change pas du jour au lendemain. » (P04)*

Il a fallu prendre le temps de connaître les différentes réalités de tout le monde, « *que les gens apprennent à se connaître et à travailler ensemble » (P04).* Des rencontres ont ainsi permis de présenter les organisations, leur mandat et leur plan d'action, et à certains moments, des activités participatives visant à faire connaissance ont été réalisées. Comme le recommandent Hanleybrown et al. (2012, p. 8) au sujet des initiatives d'impact collectif « *ne sous-estimez jamais le pouvoir et le besoin de revenir à des activités essentielles qui peuvent vous aider à faire un trait sur le passé, à cicatriser d'anciennes blessures et à établir des liens entre des personnes qui n'auraient jamais pensé pouvoir travailler ensemble. »* Une personne interrogée mentionne qu'une rencontre avait été dédiée à une activité de construction d'équipe, grâce au jeu du *Totem*, et affirme que « *ça a été une activité où on a pris le temps chacun de se dire de belles choses [...] on s'est parlé un peu plus à cœur ouvert » (P01).*

Le développement de la confiance se produit à travers les interactions répétées entre les acteurs qui travaillent ensemble (Fisher et Brown, 1989). Le temps peut donc être vu comme un facteur critique pour le développement de la confiance entre partenaires intersectoriels dans les initiatives de systèmes alimentaires locaux (Kang et al., 2022). Comme l'ont souligné Hanleybrown et ses collaborateurs (2012, p. 4) : « *L'impact collectif est un marathon, pas un sprint. Il n'existe aucun raccourci dans ce processus à long terme de*

changement social. » La plupart des personnes interviewées ont en effet mentionné que le temps leur a permis d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble :

*« Ça a été long. Ça a été des démarches très longues. Mais parfait, parce que des fois, tu ne peux pas tirer sur une fleur pour qu'elle pousse. [...] Tranquillement on apprend à se connaître, on développe des liens de confiance. C'est long toutes ces choses-là. C'est long. Il faut accepter que ça ne se fait pas en criant ciseau. C'est comme ça. Il y a des temps longs, comme ça, de la concertation. » (P02)*

*« Bien, moi je pense que ça a été entre autres de se donner le temps, il y avait - on est allé vraiment avec des étapes. Puis - chaque étape a permis de baisser, relever des obstacles, abaisser des résistances. » (P04)*

*« Mais si on veut partir quelque chose sur de bonnes fondations puis sur une base solide, on n'a pas le choix. On n'a pas le choix de prendre le temps, de la créer notre base solide, puis de - pour construire dessus. » (P05)*

*« Donc je pense que tranquillement, l'intégration c'est comme tout nouveau milieu de vie en fait, il faut que chacun fasse sa place à sa manière avec le temps que ça prend selon les différents acteurs qui sont là. » (P08)*

Plusieurs partenaires ont également mentionné l'importance de se rencontrer en personne et que cela a contribué à développer de bonnes relations : *« On avait le droit de se voir en personnes à l'époque, je pense que ça a joué aussi. S'il avait fallu tout démarré ça en virtuel, ça aurait été vraiment difficile » (P01)*. En comparaison, pour les partenaires qui se sont joints en cours de route, alors que les rencontres étaient majoritairement en virtuel, cela a été un enjeu à leur intégration : *« C'était sur vidéo, premièrement. Donc, ça s'est difficile » (P05)*.

Bref, la confiance est un facteur critique dans une initiative de gouvernance collaborative. Dans l'étude du Comité Borée, les cultures sectorielles ont été identifiées comme un frein à la compréhension et à l'établissement de la confiance. Des efforts ont été déployés sur un temps relativement long pour permettre aux partenaires de comprendre les intérêts, les besoins, les valeurs et les contraintes des autres. Un dialogue ouvert et inclusif est essentiel pour permettre des discussions franches et aider à identifier les avantages mutuels qui font que l'engagement continu vaut la peine.

## 7.2.2 COMPRÉHENSION MUTUELLE

Alors que la confiance développée entre les partenaires du Comité Borée leur a permis de reconnaître, puis d'apprécier leurs différences, tel que le soulignent d'autres études (Daniels et Walker, 2001 ; Gray, 1989), la compréhension mutuelle de ce à quoi devait répondre la démarche a nécessité des consultations élargies ainsi que des réflexions stratégiques, notamment pour définir les rôles du groupe et des membres. Or, plusieurs répondant-e-s ont mentionné qu'ils n'avaient pas une parfaite compréhension de la mission du groupe ni des mandats des organisations représentées :

*« On arrive avec nos structures, nos façons de fonctionner et tout. Puis on pense, je ne sais pas pourquoi, mais on a tendance à penser que le monde, ils savent comment ça marche dans notre boîte. » (P02)*

La vision commune du Comité Borée a été développée à travers la démarche de consultation En route vers le sommet pour une alimentation durable qui a permis de faire émerger une vision de ce que pourrait représenter une alimentation durable en zone boréale, au Saguenay-Lac-Saint-Jean, tel que défini dans la Charte pour une alimentation durable. Les personnes interrogées ont reconnu que *« ça s'est rapidement imposé pendant plusieurs rencontres de travail comme la vision collective, là où on voulait aller » (P01)*. En outre, la Charte consiste en un énoncé de valeurs partagées (notamment la coopération, l'innovation, la fierté et l'anticipation), qui sont considérées comme un facteur qui facilite les accords (de Montigny et al., 2017 ; Bardach, 2001). Cependant, il a fallu un certain temps dans les débuts pour définir la mission du comité :

*« Je te dirais que pour nous, c'était quand même un bon - un bon flou, initialement, cet objectif-là, parce que le but initial, c'était de créer un système alimentaire. Donc là nous qui sommes dans le système [...], on était comme "Ok? Mais encore? Explique-moi. C'est quoi selon toi un système alimentaire?" » (P11)*

Éventuellement, les partenaires de la démarche Borée ont développé une compréhension commune de ce qu'ils pouvaient réaliser ensemble. Lors des réflexions entourant la réalisation du plan stratégique, le groupe a été amené à réfléchir à la place de Borée et les rôles que le comité pouvait porter. Ils se sont défini des rôles collectifs (rôles de

Borée) et des rôles individuels sur le comité (rôles des membres). En plus de clarifier pourquoi les partenaires étaient réunis et de situer leur échelle d'intervention, il a également été important de se mettre d'accord et de comprendre ce qui n'était pas de l'ordre du comité :

*« De savoir surtout qu'est-ce qu'on ne fera pas, bien moi ça fait que les choses que j'espère juste pas amener là, que je sais que ça ne servira à rien de l'amener là, donc ça enlève un peu des frustrations » (P03)*

Il semble aussi important de se rappeler que le développement d'une compréhension mutuelle de ce que les parties prenantes peuvent réaliser ensemble n'est pas statique, qu'il peut y avoir une évolution dans le temps et donc, qu'il peut être pertinent de « se ramener aux objectifs, rappeler les objectifs, se rappeler tous ensemble pourquoi on est là, qu'est-ce qu'on fait, où on s'en va, puis rappeler les rôles de chacun » (P03) pour valider que tout le monde partage encore la même vision au fil du temps.

Pour les personnes qui se sont récemment jointes à la démarche, la mission concrète et les objectifs semblent encore parfois difficiles à comprendre, comme l'expriment les extraits suivants :

*« Souvent je me fais poser la question, puis - pas facile à faire comprendre rapidement la démarche. Donc, j'étais content de pouvoir m'intégrer pour pouvoir approfondir mes connaissances et d'essayer peut-être [Rires] de percer le mystère Borée! » (P06)*

*« Dans le fond, mon enjeu principal a été de savoir qu'est-ce que je - comment pouvait être ma collaboration, dans le fond, mon apport. » (P07)*

*« Mais je trouve que c'est - je ne comprends pas l'objectif exact. » (P08)*

*« Au début je n'étais pas certaine comment tout ça pouvait m'être utile [...]. Mais là je vois un petit peu plus les liens que je peux faire avec les partenaires autour. » (P12)*

*« Bien déjà mieux comprendre c'est quoi Borée. Et encore là, je ne suis pas sûre que je le comprene. » (P13)*

Au début de la démarche, l'objectif était principalement de réunir des acteurs qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble et qui se connaissaient peu, comme discuté précédemment. Plusieurs efforts ont été mis pour y remédier, notamment en consacrant une partie de certaines rencontres afin que les partenaires présentent leurs champs d'intervention,

leurs rôles, leurs intérêts dans la démarche ainsi que leurs besoins et enjeux. Malgré tout, plusieurs répondant-e-s ont mentionné ne pas avoir une connaissance fine des mandats de chacun. Cela a été nommé comme un enjeu, car :

*« les attentes versus ce que peut faire l'autre ne sont pas toujours réalistes, considérant que les autres ne connaissent pas nécessairement toujours c'est quoi notre terrain de jeu, qu'est-ce qu'on est capable de faire. » (P07)*

Aussi, si les acteurs ne comprennent pas bien le rôle des autres, ils peuvent difficilement faire appel à eux. Il est donc avancé que le fait de mieux connaître les membres, notamment en ce qui a trait aux critères organisationnels qu'ils ont à respecter, peut éclaircir certains points de vue. Apprendre à se connaître constituait l'un des objectifs fondateurs de la démarche Borée, mais les répondant-e-s l'ont également nommé comme une condition gagnante de la démarche, puisque cela permet d'aller chercher les forces de chacun et de développer des partenariats :

*« Ça permet justement de tisser des liens justement avec certains partenaires et justement de savoir ce qu'ils font [...] le fait de savoir qu'il a - que je sois un peu plus au courant du comité, de leurs enjeux et de leur travail, ça peut me permettre de discerner justement certains objectifs qu'on pourrait peut-être éventuellement travailler conjointement. » (P10)*

*« Donc c'est à force d'entendre les autres que là j'ai commencé à voir les liens entre chacun et j'ai commencé à mieux comprendre ce que chacun pouvait apporter à cette rencontre-là. Donc ça a été intéressant d'entendre aussi ce que les autres ont à dire, ça m'a permis de mieux situer les autres par rapport à cette - à ce comité-là. » (P12)*

Dans une démarche de projet collaboratif, telle que celle du Comité Borée, il est primordial que les partenaires se comprennent mutuellement ainsi que leurs rôles respectifs. Cela favorise leur capacité d'action collective, ce que nous décrirons plus loin. Bien que la vision commune ait été clarifiée avec le temps, les membres récemment intégrés ont encore du mal à comprendre la mission et les objectifs du projet. Il est donc essentiel de rappeler régulièrement les objectifs et les rôles de chacun pour maintenir une vision partagée dans le temps.

### 7.2.3 ENGAGEMENT PARTAGÉ

Les données collectées indiquent que l'engagement sur le comité est variable et dépend majoritairement des sujets discutés et des intérêts des participant·e·s. Pour qu'il ait un engagement partagé sur Borée, nous constatons qu'il est important que chacun des partenaires y trouve sa place.

Il semblerait que les enjeux liés à l'alimentation soient au centre de la mission organisationnelle de plusieurs membres du comité, qui considèrent que le mandat de Borée est directement connecté au leur. Or, pour d'autres personnes, l'alimentation correspond seulement à un volet périphérique de leur mandat. En tant que réseau d'acteurs, notons alors qu'il semble y avoir des acteurs plus centraux dans la démarche. En comparant le comité à « *un système solaire* », une répondante a mentionné qu'il y a un « *noyau qui se sent plus à l'aise, et qui est plus capable* » alors qu'il y en a d'autres qui sont encore « *en apprentissage et en observation* » (P07) :

*« Le noyau dur de Borée, c'est des gens qui travaillent avec des missions dans leur - leur paie, leur temps homme/femme, c'est de parler d'alimentation. Moi je ne suis pas payé pour parler d'alimentation. » (P09)*

*« Puis quand on est rendu au niveau de l'alimentation dans les écoles et tout ça, moi c'est plus loin de moi. [...] On encourage ça, mais concrètement, moi, je ne pourrais pas - je ne peux pas. Ce n'est plus dans ma cour. » (P07)*

Certaines personnes ont mentionné lors des entrevues qu'elles avaient l'impression que les enjeux qui les concernent étaient même assez loin de ceux des autres. Cela est vrai surtout pour les partenaires qui se sont joints récemment et qui ont remarqué en entrevue « qu'il y a comme deux zones ». Bien que les sujets discutés en rencontre puissent être intéressants, comme le mentionnent les participant·e·s à l'étude, il est possible que le temps qui y est accordé soit vu comme inefficace. Cela peut avoir un impact sur la collaboration en rendant l'engagement plus complexe :

*« Donc des fois, moi, je me sens un petit peu plus loin des autres par rapport à ça. » (P07)*

*« J'ai l'impression que je perds un peu mon temps des fois, parce que c'est déconnecté de mes réalités. » (P09)*

*« Souvent, vous allez parler de réalités régionales et moi je vais déconnecter. » (P10)*

Un élément qui peut aider à l'engagement des partenaires sur le comité est le fait de voir que, même si leurs organisations ne répondent pas nécessairement aux mêmes enjeux, ou n'y répondent pas de la même manière, leurs intérêts restent néanmoins interdépendants. En effet, plusieurs personnes ont soulevé le fait que les sujets discutés au comité représentent une « zone de contact » entre les différents partenaires. Cette zone de contact, comme dans le cadre du développement durable, permet de considérer les multiples dimensions d'un système alimentaire durable. C'est ce qui permet de rassembler les acteurs qui, bien qu'ils présentent des objectifs distincts, partagent une même vision. Cependant, on sent parfois que « ce n'est pas naturel ». Pour favoriser les échanges, il est donc important de trouver quels sont les points de convergence entre les partenaires :

*« Donc il faut travailler cette zone de contact là. Mais c'est sûr que je ne peux pas prendre 100% full place dans le sens où c'est une zone de contact. C'est juste une facette de mon travail. » (P07)*

*« Moi je vois ça comme un tout. Puis on a tous un petit rôle, un engrenage, on est tous un morceau de casse-tête. [...] C'est sûr que je me sens moins concernée peut-être pour certaines choses [...] mais je pense que c'est un tout » (P12)*

*« Donc c'est sûr que même si on a tous la même volonté que notre système soit plus durable, moi je le fais pour les entreprises, eux le font pour les citoyens » (P04)*

L'engagement nécessite la participation continue d'un groupe de parties prenantes (Cleveland et al., 2014). Sur le Comité Borée, six organisations ont participé à plus de 30 rencontres entre 2018 et 2022, comme il est possible de voir à la figure 10. Bien qu'il y ait eu des variations entre les représentants des organisations, plusieurs personnes sont là depuis les débuts, démontrant leur engagement dans la démarche :

*« Asseoir de manière volontaire, sur aussi longtemps, une aussi grande diversité d'acteurs, qui a réussi à se construire une vision commune, de où on voulait aller, puis qui arrive tout le temps à surmonter les défis, les différends et tout, de rêver par cette vision, cette volonté commune là, c'est impressionnant. » (P01)*

« Mais dans ce groupe-là, c'est des gens qui veulent s'impliquer. Ils ont l'air de vraiment vouloir s'impliquer, puis ça je trouve ça extraordinaire. » (P05)

« Parce que ce genre de comité là, s'il n'y avait pas d'engagement, d'après moi, on ne serait plus là. Donc ça c'est clair. » (P06)

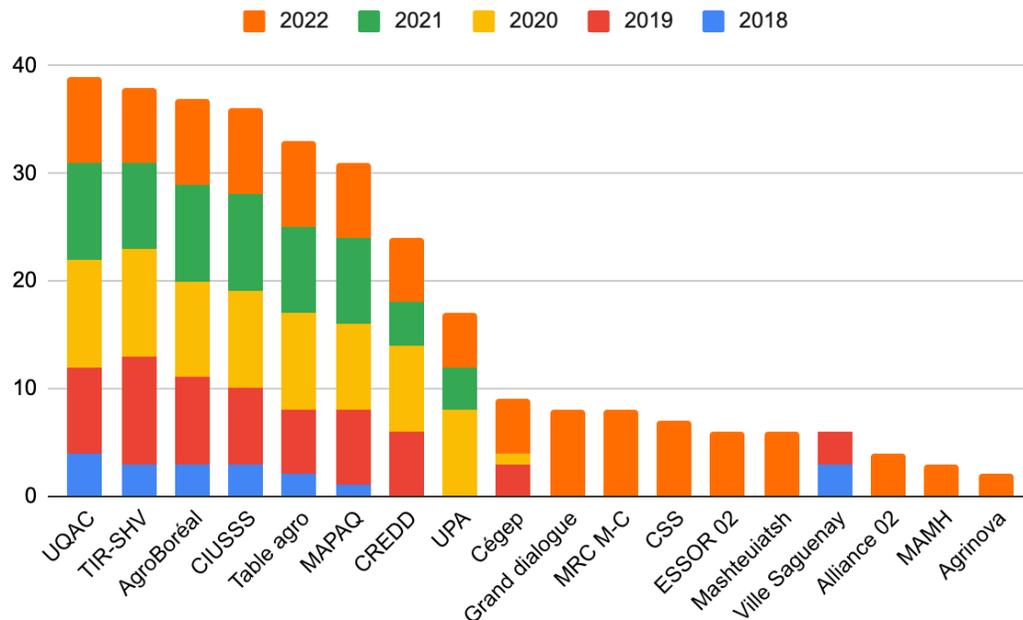


FIGURE 10 : Répartition de la participation des organisations sur le Comité Borée, entre 2018 et 2022

En outre, les rencontres du Comité Borée sont assez chargées et ont une durée moyenne de deux à trois heures. Nos observations lors des rencontres permettent de confirmer qu'en général, les partenaires sont impliqués. La plupart des gens participent et échangent des informations, rendant les rencontres dynamiques. Cependant, il arrive parfois que des gens parlent très peu durant les rencontres, ce qui peut être perçu pour certains comme un manque d'engagement. Les personnes qui se sont récemment impliquées dans la démarche ont mentionné qu'elles étaient « encore un peu plus à tâter le terrain, connaître les différents partenaires, quels sont genre leurs expertises personnelles » (P10). Elles semblent toutefois avoir un intérêt à participer davantage lorsqu'elles connaîtront un peu mieux la table de concertation et les rôles partenaires. Une personne a mentionné en revanche qu'elle ne voyait pas le besoin de s'impliquer davantage :

*« Moi je vois ça - je vois ça comme une place où si j'ai besoin, il y a un groupe qui est là, je vais chercher. Mais je ne vois pas que j'ai besoin de m'affilier plus ou que j'ai besoin d'être - ça je ne sens pas ce besoin-là, par rapport à mon travail. » (P12)*

Au cours des entretiens, certain·ne·s participant·e·s ont confié qu'ils ou elles avaient tendance à faire « d'autres choses en parallèle » lorsque les sujets discutés ne les concernaient pas directement. Pour garantir l'implication continue des partenaires, nous observons qu'il semble essentiel de s'assurer que les réunions soient structurées de manière à maintenir leur mobilisation, aussi bien pendant qu'entre les rencontres. Des projets similaires ont démontré l'importance de la tenue régulière de réunions et de l'échange d'informations entre celles-ci pour maintenir l'engagement des participant·e·s, même s'ils travaillent sur des activités différentes (Kania et Kramer, 2011). Cependant, il a été reconnu que le maintien de la dynamique de Borée entre les rencontres peut représenter un défi.

Ainsi, l'adoption d'une approche systémique a permis au Comité Borée de rassembler des acteurs aux intérêts variés qui souhaitent améliorer le système alimentaire dans son ensemble. Toutefois, la préoccupation envers les questions liées à l'alimentation varie d'un acteur à l'autre, certaines personnes étant très investies dans la mission, tandis que d'autres accordent moins d'importance à ces enjeux. Pour permettre une convergence efficace, les résultats montrent qu'il semble important de bien définir la « zone de contact » entre les préoccupations de chacun, afin de rassembler les acteurs autour d'une vision commune malgré leurs objectifs distincts. L'engagement au sein du comité varie selon les sujets abordés et les intérêts des participant·e·s, mais que certains acteurs centraux participent à presque toutes les rencontres depuis 2018, ce qui témoigne de leur engagement dans la démarche.

En conclusion, l'importance de la confiance, de la compréhension mutuelle et de l'engagement a été mise en évidence dans le chapitre 7.2 en tant que facteurs clés pour stimuler une motivation partagée dans une démarche de gouvernance intersectorielle. Les différences culturelles entre les partenaires peuvent entraver le développement de la

confiance, mais un climat de bienveillance et de participation peut aider à surmonter ces obstacles. En outre, le rappel régulier des objectifs et des rôles de chacun et l'identification de préoccupations communes peuvent aider à rassembler les acteurs dans un projet collectif. Dans l'ensemble, le Comité Borée a réussi à créer une motivation partagée parmi ses partenaires, permettant ainsi de générer une nouvelle capacité d'action conjointe et de progresser vers une amélioration du système alimentaire.

### **7.3 GÉNÉRER UNE NOUVELLE CAPACITÉ D'ACTION CONJOINTE**

Puisque la collaboration sur le Comité Borée vise à travailler sur les enjeux de l'alimentation d'une façon qui ne pourrait être atteinte dans une approche sectorielle, les partenaires doivent réussir à « générer une nouvelle capacité d'action conjointe » (Emerson et al., 2012, p.14). Pour y arriver, ils ont eu à se doter d'une structure de gouvernance et de procédures de fonctionnement ainsi que de partager leadership, connaissances et ressources.

#### **7.3.1 STRUCTURE ET PROCÉDURES DE FONCTIONNEMENT**

Le Comité Borée a une approche décloisonnée, décentralisée, avec une gouvernance territoriale participative et une représentation équilibrée des secteurs d'activités, des préoccupations des différentes sphères du développement durable et des types d'acteurs. À l'heure d'écrire ces lignes, la structure du Comité Borée, comme pour la majorité des institutions collaboratives (Bryson et al., 2006 ; Huxham et Vangen, 2005), n'est pas hiérarchique et est plus complexe et fluide que celles que l'on trouve dans les bureaucraties traditionnelles. Plutôt que de parler de structure, on peut même davantage référer à des « *mécanismes pour se concerter sur la question de l'alimentation* » (P04). L'organisation se présente comme une table intersectorielle régionale, afin de produire une planification globale des territoires.

Les procédures de fonctionnement du comité sont également flexibles, mais nous pouvons principalement identifier les suivants (en date de 2022) : les rencontres ont lieu environ aux six semaines et une rencontre sur deux a lieu en virtuel, l'animation est assurée par la coordonnatrice de la démarche Borée, les prises de décisions sont effectuées par consentement, l'utilisation des courriels et d'une plateforme de partage de fichiers (Google Drive) sont priorités pour les communications à l'interne, tandis que l'utilisation du site Web, des médias sociaux, de l'infolettre et de communiqués de presse sont les moyens principalement utilisés pour les communications à l'externe.

### **7.3.2 LEADERSHIP**

Comme mentionné précédemment, le leadership de certains acteurs a été essentiel en début de démarche et a servi de moteur à la collaboration. Nous proposons que trois autres formes de leadership aient également contribué aux processus de collaboration du Comité Borée : facilitateur/médiateur, traducteur scientifique et rassembleur.

De 2018 à 2021, une équipe de recherche de l'UQAC a joué un rôle particulier sur le comité en assurant l'animation des rencontres et l'accompagnement scientifique du groupe, qui s'est reflété par un leadership de types facilitateur/médiateur et traducteur scientifique. La personne facilitatrice détient généralement les rôles de construire et maintenir un climat de respect et de soutien mutuels, d'encourager une participation significative, de gérer le processus en restant hors du contenu, de renforcer les capacités de collaboration du groupe tout au long du processus et d'inclure un éventail diversifié d'intérêts dans les délibérations (Thibaut et Vigneron, 2022 ; Koschmann et al., 2012), ce qui a été observé sur le comité. En outre, l'étude de Linden (2010) suggère qu'un.e médiateur.trice peut instaurer la confiance dans un groupe par les actions suivantes : partager l'information, travailler à l'établissement de relations, faire preuve d'ouverture, offrir de l'aide, respecter les engagements et gagner la confiance des autres en « partageant le mérite, en gardant les confidences, en étant digne de

confiance » (Linden, 2010, p.60). Les répondant·e·s affirment qu'ils se sont sentis à l'aise de confier à l'animateur des choses qu'ils trouvaient irritantes. Ces confidences, traitées avec respect, pouvaient parfois servir à ramener des enjeux en groupe, dans une perspective de résolution de conflits :

*« Moi, il y a des bouts que je m'impatientais. Je trouvais que c'était long. Ça, de ramener des fois - peut-être, de ramener en individuel des personnes qui sont un peu perdues, je pense que des fois, ça peut valoir la peine, parce que ça retarde tout le groupe, ça retarde toute la démarche, toute l'initiative, de devoir recommencer à zéro » (P04)*

La présence d'un chercheur avec une posture impartiale sur le comité a aussi permis de traduire les réalités des uns et des autres. Il était important de comprendre, dès les débuts, l'existence des différentes cultures sectorielles au sein du comité, tel que nous l'avons déjà nommé, et de distinguer les différentes façons qu'ont les acteurs de travailler. Il arrivait en effet que certaines personnes trouvent des choses irritantes, mais souvent, cela laissait simplement paraître un manque de compréhension des réalités des uns et des autres, ce qu'il fallait nommer et expliquer. Les répondant·e·s reconnaissent la pertinence que l'équipe de recherche de l'UQAC a eu, par ce rôle de traducteur des réalités, et qu'il s'agit d'un facteur de succès de la démarche :

*« Essayer d'avoir un accompagnateur quand on sait que - quand on pressent qu'on va être dans des chocs de cultures, ça c'est clair, ça prend vraiment une partie neutre à travers, qui puisse accompagner, qui puisse faire la médiation, ça, première des choses. » (P02)*

*« L'animation, la qualité de l'animation, les animateurs, ça, ça a été une condition gagnante assurément. C'est des gens qui sont là pour justement concilier les visions de chacun, dans le respect des personnalités et des points de vue de tout le monde. » (P04)*

D'autres personnes ont également été reconnues comme jouant un rôle de leadership rassembleur. Ces acteurs sont caractérisés comme ayant déjà des liens forts avec les divers secteurs représentés sur le comité. L'historique de collaboration favorable avec les autres organisations a fait que ces dernières ont pu rapidement identifier qu'il s'agissait d'acteurs en qui elles pouvaient avoir confiance. Ces leaders ont pu ainsi avoir les rôles de rassembler et de concilier les partenaires. En ayant une bonne compréhension des réalités de tout un

chacun, ces personnes pouvaient souvent recadrer les échanges. Deux autres caractéristiques portées par ces leaders sont le fait soit d'avoir eu la capacité d'obtenir des ressources, puisque cela aidait à concrétiser des projets, ou encore la capacité d'être positif et inspirant, afin de garder la motivation du groupe :

*« Elle, elle prenait juste le temps de dire « Rappelez-vous que ce qu'on fait, c'est hot, puis il y a bien des gens qui ne sont pas capables de le faire », puis ça, moi à chaque fois, ça me faisait du bien, ça faisait du bien au groupe. » (P01)*

Ainsi, la collaboration du Comité Borée a été rendu possible grâce à différents types de leadership. Le leadership facilitateur/médiateur a permis de résoudre les conflits et de faciliter la communication entre les membres du comité. Le rôle de traducteur scientifique a également été essentiel pour s'assurer que les idées et les concepts étaient compris par tous, malgré les différences de spécialisation. Enfin, le leadership rassembleur a permis de mobiliser les membres autour d'une vision commune et de maintenir un climat de respect et de soutien mutuels.

### 7.3.3 CONNAISSANCES

La circulation et la création de connaissances sont reconnues comme des conditions favorables pour la réussite de la concertation. En effet, pour Emerson et ses collaborateurs (2012) les connaissances peuvent consister à un savoir qui, autrefois gardé, est partagé entre les organisations ou à un savoir qui est généré ensemble. Le fait de participer à la démarche Borée semble avoir été favorable pour l'acquisition de connaissances, comme le nomme une personne interrogée :

*« Ça me permet vraiment un bon apprentissage, une bonne formation. [...] Tout le système alimentaire, ce n'est pas quelque chose que je connaissais. Il y a deux ans, tu m'aurais parlé du système alimentaire, puis pfft! [...] puis ça nous sert tellement à d'autres mandats et à d'autres choses. » (P06)*

Nous reconnaissons cependant que le partage et la création de connaissances sont des défis qui dépendent du développement de la confiance entre les acteurs et de mécanismes

d'animation adéquats. Il s'agit en effet de défis importants qui ont été mesurés dans le cadre de la démarche Borée, et ce, même si les partenaires sont reconnus pour avoir un intérêt à partager et échanger des informations entre leurs organisations :

*« Je ne sens pas que les gens sont là pour aller chercher des choses, j'ai bien plus l'impression que les gens sont là pour apporter des choses et de surcroît, ça leur en redonne en retour. » (P06)*

Nous souhaitons ici faire le lien avec la notion de transparence, qui a souvent été mentionnée dans la littérature sur la gouvernance collaborative comme un facteur essentiel (Emerson et al., 2012 ; Ansell et Gash, 2008). À partir des résultats de notre étude, nous constatons que le partage de connaissances peut être un défi lorsque des organisations n'ont pas la même ouverture à la transparence. Dans les entrevues, les personnes interviewées ont fait la distinction suivante (tout en considérant qu'il s'agissait d'une généralisation) : le milieu sociocommunautaire semble avoir une approche plus ouverte, visant à favoriser la co-construction, tandis que le milieu économique dépend plutôt d'une stratégie de différenciation et donc le partage d'informations a plutôt lieu à certains moments stratégiques. Ainsi, l'utilisation qui est faite des connaissances partagées en comité peut faire que *« ça nuit après ça à l'engagement, à la confiance et ça peut créer de la tension » (P04)*. Dans ce cas-ci, tel que le souligne Bourque (2008), à mesure que la confiance s'établit entre les acteurs, la transparence s'élargit. Il faut ainsi *« connaître et reconnaître cette règle d'entrée de jeu pour ne pas se faire d'illusions sur ce qui est possible, et pour bien évaluer la période de temps requise pour obtenir des résultats » (Bourque, 2008, p. 94)*.

Concernant le savoir généré ensemble, les données récoltées nous indiquent que cela reste encore un défi dans la démarche. Lors des entrevues, des partenaires plus récents du comité ont mentionné que les rencontres contenaient peu de moments de réflexion en commun, qu'il s'agissait surtout d'échange d'informations :

*« Dans les trois rencontres que j'ai suivies, souvent c'est beaucoup plus de l'information « Qu'est-ce qu'on fait? Où est-ce qu'on en est? Où est-ce qu'on s'en va? » Puis il n'y a pas beaucoup d'échanges entre les partenaires ou en tout cas, les partenaires qui comme moi genre, sont plus en train d'explorer qu'est-ce qu'on peut faire ici. » (P09)*

Il y a alors un intérêt d'avoir davantage de temps de discussions et de réflexions communes lors des rencontres, ce qui permettrait de générer des connaissances. En effet, une démarche participative permet de favoriser l'intelligence collective et d'initier des processus d'innovation. Les répondant·e·s ont fait deux propositions à ce sujet. D'abord, qu'il serait important de prévoir davantage de moments de discussion en sous-groupes dans les rencontres, puisque cela est favorable pour approfondir les réflexions en commun sur un sujet spécifique. Ensuite, cet exercice pourrait être jumelé à une analyse plus poussée des idées émises par la ressource à la coordination afin de faire ressortir des observations pertinentes, qui seraient par la suite ramenées au groupe pour approfondir les réflexions.

En résumé, une collaboration réussie dépend de la circulation et de la création de connaissances, mais cela nécessite la confiance entre les acteurs et des mécanismes d'animation appropriés.

#### **7.3.4 RESSOURCES**

Le Comité Borée dispose de nombreuses ressources qui contribuent à la réussite de la démarche, notamment des ressources financières, de l'expertise, un réseau significatif, ainsi que du soutien technique et logistique. Toutefois, comme l'ont souligné des chercheurs tels que Bryson et al. (2006) et Huxham et Vangen (2005), la répartition inégale de ces ressources peut constituer un enjeu dans une démarche collaborative. Dans le cas du Comité Borée, nous avons identifié plusieurs enjeux liés aux ressources, notamment le financement, le temps et le pouvoir d'influence.

D'abord, parmi les ressources importantes dont dispose le comité, notons l'expertise variée et pertinente des partenaires. Cela leur permet de partager des tâches et de réunir les forces de chacun :

*« Chacun a ses forces et on a tous nos leviers, mais mettons-les en commun, unissons ces forces-là pour être capable après ça d'aller optimiser nos chances de succès. Ça aussi, je pense que c'est une condition gagnante. La diversité des acteurs était un - était complexe à gérer, mais en même temps, c'est ça qui a amené la richesse de notre démarche. »*  
**(P04)**

En outre, puisque les partenaires de la démarche présentent des degrés de centralité élevés dans le système alimentaire, ils disposent de nombreux liens (Bodin et al., 2006) et peuvent servir d'intermédiaires entre les autres acteurs (Krinsky et Crossley, 2014) :

*« Je pense qu'avec le nombre d'endroits où j'ai des antennes, je suis capable assez facilement de mettre en lien des acteurs, soit de Borée, avec d'autres acteurs ou même, des acteurs du système alimentaire entre eux »*  
**(P01)**

La plupart des partenaires du Comité Borée ont également un statut hiérarchique élevé au sein de leur organisation, leur permettant de disposer d'un pouvoir d'influence et de leur donner accès à des leviers importants : connaissance des programmes de financement, accès à du financement et des budgets, liens avec les députés, etc. Dans les débuts, la capacité de ces partenaires à mobiliser des ressources humaines et financières, et de les mutualiser avec les autres partenaires, a permis de réaliser plusieurs livrables, d'engager des consultants, d'avoir des visuels attrayants, d'organiser des événements, etc. :

*« Donc, cette idée-là de mutualiser des fonds, ça nous a donné la capacité d'organiser des trucs qu'on n'aurait pas pu faire autrement. Ou que ça aurait pu - où on aurait été dépendants de la volonté d'une organisation de nous donner les sous pour le faire. Donc, ça c'est - ça c'est un levier. »* **(P01)**

L'obtention de financement a aussi permis de réaliser les projets *« qui allaient nous permettre de construire ce qui allait devenir Borée, au lieu d'aller chercher un financement sur du fonctionnement »* **(P04)**. La Charte, le Sommet et le plan stratégique ont ainsi disposé de financements variés, tel qu'il est possible de voir au tableau 7 suivant.

**TABLEAU 7 : Sources de financement des réalisations de Borée**

<b>Année de réalisation</b>	<b>Projet</b>	<b>Types de financement</b>
2019-2020	Charte pour une alimentation durable	MAPAQ, Ville Saguenay
2019-2020	Sommet pour une alimentation durable	CIUSSS, TIR-SHV, Réseau Agri-conseil, MRC, députés
2020-2021	Plan stratégique pour l'augmentation de l'autonomie alimentaire	Députés André Lamontagne et Andrée Laforest

Trois programmes majeurs ont permis de financer des ressources humaines. Les demandes de financement réalisées dans le cadre de la démarche et leur statut se retrouvent au tableau 8. Le financement obtenu du MEIE a d'abord permis de structurer les mécanismes d'animation et de gouvernance du Comité Borée, à travers une approche de recherche. Ce montant a permis de mobiliser des gens de l'équipe de recherche afin de prendre en charge certaines tâches de logistique. Le comité a par la suite obtenu un financement du Fonds Santé durable et bien-être des communautés du CIUSSS SLSJ pour engager une ressource à la coordination. Enfin, à titre d'étudiante, la chercheuse principale de ce projet de maîtrise a obtenu un financement MITACS.

**TABLEAU 8 : Demandes de financement pour la démarche Borée**

<b>Année</b>	<b>Bailleur de fonds</b>	<b>Titre du fonds</b>	<b>Projet soumis</b>	<b>Réponse</b>
2019	CRSH	Connexion	Événements d'animation du Système alimentaires	Refus
2019-2022	MEIE	Programme en Innovation sociale	Coconstruire et mettre en œuvre les mécanismes d'animation pour une gouvernance coopérative d'un système alimentaire durable et boréal (SADB)	Acceptation
2021-2022	CIUSSS SLSJ	Santé durable et bien-être des communautés	Mise en place et coordination du Conseil de politique alimentaire Borée	Acceptation conditionnelle
2021	MEES	Fonds des services aux collectivités	Mobilisation, coordination et animation du système alimentaire régional	Refus
2022-2023	Mitacs	Accélération	Animer et documenter un processus de concertation intersectorielle pour une alimentation durable dans la région du SLSJ	Acceptation

Depuis les débuts de la démarche, étant donné que le comité n'est pas un organisme légalement constitué, il y a toujours eu un besoin d'un organisme fiduciaire, afin d'exercer un rôle administratif et d'effectuer les demandes de financement. Ce rôle a été principalement joué par une organisation à but non lucratif ou par un établissement d'enseignement et de recherche. Les partenaires semblent s'entendre sur le fait que d'avoir pu dépendre de plusieurs fiduciaires a été facilitant, surtout dans les premiers temps. Éventuellement, une réflexion a été faite afin d'identifier un fiduciaire plus officiel, en se basant sur cinq critères : neutralité, régional, stabilité, intersectorialité, concertation. Ce sont quatre organisations qui ont été proposées pour jouer ce rôle, mais finalement, le choix s'est arrêté sur la même organisation à but non lucratif qui assumait majoritairement ce rôle depuis le début.

Pour l'animation des rencontres, les partenaires disposent d'une assistance logistique depuis les débuts de la démarche. De 2018 à 2022, l'équipe de recherche de l'UQAC a été très impliquée dans l'accompagnement des démarches du groupe, notamment pour faciliter le dialogue entre les partenaires, grâce au financement du MEIE. L'équipe de recherche a assuré plusieurs tâches durant cette période : animation des rencontres, rédaction de l'ordre du jour et des procès-verbaux, recherche dans la littérature et les bonnes pratiques, développement d'outils de collaboration, etc. Depuis mars 2022, le comité bénéficie d'une ressource à la coordination pour assurer les tâches de logistique et de communication. Dans les entrevues, il a été mentionné qu'il s'agissait d'une condition de succès de la démarche, mais que pour être pleinement efficace, il semble important que la ressource comprenne bien la démarche et les missions des organisations partenaires :

*« Puis, le fait d'avoir une coordinatrice-là, c'est sûr que ça va aider, ça c'est vraiment quelque chose de fun, vraiment là. Puis - c'est sûr que - c'est parce qu'avant, je trouvais que des fois les réunions étaient vraiment longues, puis que là des fois, on passait du temps sur des affaires que justement là on peut dire "bon c'est la coordo qui va faire ça" » (P03)*

*« Mais moi ce que je n'arrêtais pas de dire à aller jusqu'à - que vous engagiez [X]. C'est que - ça avait l'air d'un projet pas de tête. Et ça prenait une tête, ça prend - on est tous prêts à y mettre du nôtre, mais moi je ne sais pas quoi faire. Moi - des fois c'est commode des hiérarchies quand même, pas lui qui décide tout, mais qu'il y a quand même une*

*coordonnatrice. Là vous en avez une, donc là on va voir comment ça se déroule. » (P05)*

*« Mais qu'elle puisse se sentir plus à l'aise justement dans nos missions, parce que c'est quand même complexe de rentrer là-dedans. Puis que les gens, en connaissant mieux [la coordonnatrice], aient le réflexe [de l'aborder]. » (P11)*

Pour la réalisation de deux projets, le groupe a été accompagné par des consultants externes. Ces acteurs ont eu plusieurs mandats. Dans le cadre de la réalisation de la Charte pour une alimentation durable, les consultants ont contribué à la préparation et l'organisation d'activités de consultation ainsi qu'à l'analyse des données et à la production du livrable. Une consultante a également accompagné les partenaires pour la réalisation du Plan stratégique visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale, notamment pour structurer la démarche, consulter les membres, identifier les points de convergence, explorer les solutions pour les points de divergence et rédiger le livrable. Pour les partenaires, ce soutien a été bénéfique, et nécessitait une bonne compréhension initiale de la démarche :

*« C'est sûr que [le soutien] a aidé. Il y avait quelqu'un d'externe. C'est sûr que ça aide des gens de l'externe pour - qui sont plus neutres là-dedans, qui ont un regard plus - qui ont quelques pas de recul. [...] la compréhension de c'est quoi aussi Borée de la part des gens qui nous accompagnent. Donc c'est sûr que ça, ça fait une différence aussi. » (P03)*

Les enjeux en termes de ressources ont consisté en des déséquilibres de financement, de temps et de pouvoir d'influence. D'abord, plusieurs organisations sur le comité dépendent de ressources limitées pour réaliser leur mission organisationnelle. Dans les débuts de la démarche, celles-ci craignaient même que Borée vienne empiéter sur leur mission, entraînant une perte de financement et de légitimité. Une structure de gouvernance formelle pouvait en effet être vue comme entraînant de la compétition pour les financements.

En outre, nous avons vu précédemment que le temps consiste en un facteur critique pour le développement de la confiance entre des partenaires intersectoriels. Cependant, le temps représente également une ressource limitante pour les organisations qui contribuent à la démarche : « Donc le défi du temps, de la disponibilité, d'asseoir tout le monde, c'est un

défi. On pourrait passer trois fois plus de temps ensemble » (P01). La plupart des personnes consultées dans les entretiens ont mentionné qu'elles étaient très occupées et qu'il était difficile pour elles d'être à jour dans les suivis. Les tâches associées à Borée ne sont souvent pas prioritaires dans leur mandat, et sont donc souvent délaissées. Pour certaines organisations qui possèdent moins de ressources humaines ou financières, elles doivent en effet souvent prioriser leurs actions de concertation :

*« Tout le monde est très occupé, moi la première. J'essaie de rester le plus possible à jour dans mes suivis [...], mais c'est - ce n'est pas évident d'aller - ça s'ajoute, ce n'est pas prioritaire. Donc souvent, ça va passer en dernier. » (P04)*

*« Je pense qu'il faut réussir à trouver un équilibre entre - entre les réalisations et le réseautage. [...] Ouais mais se réseauter avec qui, avec quoi, pourquoi? Encore faut-il faire de quoi. Si je ne fais rien, je vais réseauter pour quoi faire? [...] Mais si je n'ai plus de temps pour construire mon propre édifice. » (P09)*

Cette dernière observation fait écho à plusieurs autres commentaires qui ont été entendus par des participant·e·s à des démarches de concertation, ou qui ont été relevés dans la littérature, soit le fait que pour plusieurs personnes, le temps de réflexivité semble parfois « peu utile » par rapport à l'action (Janin et Landel, 2021). Sur le terrain, les acteurs qui travaillent en aide alimentaire d'urgence, par exemple, semblent avoir moins tendance à percevoir l'intérêt des démarches de concertation, alors que leur temps peut être investi à répondre à des demandes concrètes visant à diminuer l'insécurité alimentaire :

*« [Les retombées] sont dures à voir et d'un point de vue extérieur, certains acteurs, comme le milieu communautaire, bien c'est du monde qui se rassemble et qui parle ensemble. Puis c'est sûr que - je pense qu'il le voit moins ce monde là, parce que - eux ils ont de l'aide alimentaire et ils ont du monde qui ont faim qui - qu'ils approvisionnent, donc eux ils sont dans une autre échelle complètement d'action. » (P03)*

Enfin, ce ne sont pas toutes les personnes du comité qui disposent de la même position au sein de leur organisation. Il a été nommé au cours des entretiens qu'il était préférable que les participant·e·s soient en lien direct avec la direction de leur organisation, car sinon, cela peut causer des enjeux :

*« Je pense qu'il faut absolument qu'il y ait des - quand je parlais de la diversité des acteurs sur le sous-comité Borée, si le lien ne se fait pas avec*

*la direction de l'établissement et/ou autre maillage, ça risque d'être des coups d'épée dans l'eau » (P09)*

Ainsi, pour développer et maintenir la collaboration au sein du Comité Borée, plusieurs ressources ont été mobilisées, notamment des ressources financières, de l'expertise, des réseaux, ainsi que du soutien technique et logistique. Dans une démarche collaborative, il est important de prendre en compte la répartition inégale de ces ressources, qui peut constituer un enjeu pour le groupe. Cependant, en partageant et en mutualisant ces ressources, le comité peut travailler de manière collective à la réalisation d'actions significatives. Cela permet de maximiser l'impact des ressources disponibles, en favorisant une utilisation plus efficiente et équitable. De plus, la mutualisation des ressources peut renforcer la cohésion du groupe en favorisant la collaboration et la solidarité entre les membres. Tout au long de ce processus, nous pouvons reconnaître que les leaders ont joué un rôle clé en mobilisant et en impliquant les membres du projet pour surmonter les obstacles. Cela a permis de générer une nouvelle capacité d'action conjointe, permettant la réalisation d'actions collaboratives réussies.

## **CHAPITRE 8**

### **L'ACTION COLLECTIVE : FAVORISER LA TRANSITION DU SYSTÈME ALIMENTAIRE**

La gouvernance collaborative est généralement entreprise dans un but précis, celui de réaliser des actions qui ne pourraient être accomplies par aucune des organisations agissant seules. Les actions collaboratives sont donc au cœur de tout cadre de gouvernance collaborative (Emerson et al., 2012), dans le but de produire un impact collectif. Tel que nous avons vu à la section 4.2.6, selon la théorie d'Hanleybrown, Kania et Kramer (2012), les initiatives d'impact collectif sont obtenues et maintenues à travers trois phases : déclencher un passage à l'action, s'organiser pour l'action et soutenir l'action et l'impact. Dans ce chapitre, nous décrivons les actions entreprises par le Comité Borée, à travers ces trois phases de l'impact collectif.

#### **8.1 LANCER L'ACTION ET S'ORGANISER**

Pour commencer, nous nous attardons sur les deux premières phases de la théorie de l'impact collectif (Hanleybrown et al., 2012) en examinant comment elles ont été vécues par le Comité Borée. Les actions réalisées à ce moment dans la collaboration peuvent également être considérées comme des « résultats intermédiaires » selon le modèle d'Emerson et al. (2012). Nous aborderons ensuite la concrétisation de la troisième phase de l'impact collectif aux sections 8.2 et 8.3.

##### **8.1.1 LES PREMIÈRES RÉALISATIONS**

Nous avons vu au Chapitre 2 que les travaux intersectoriels de la démarche de transition du système alimentaire au SLSJ ont été amorcés en 2018. Pour débiter une initiative d'impact collectif, la littérature recommande de porter attention à deux actions clés, soit la compréhension de la situation et la sensibilisation de la communauté. Dans le cadre de la

démarche Borée, plusieurs chantiers ont été mis en place pour atteindre ces objectifs : une étude sur la culture alimentaire et la typicité boréale dans la région du SLSJ, la création d'un répertoire des acteurs, des initiatives et des ressources en matière d'alimentation, l'organisation de rencontres régionales En route vers le sommet pour consulter, mobiliser, sensibiliser et concerter les acteurs locaux, la Charte alimentaire pour une alimentation durable (qui définit les éléments de l'identité alimentaire boréale, ainsi que la vision et les valeurs qui y sont associées), qui a été présentée lors du Sommet pour une alimentation durable.

Les partenaires du Comité Borée reconnaissent que ces étapes ont été essentielles dans le déploiement de la démarche. Le développement de la Charte a été un point de départ important de la démarche. Initialement, l'idée pour une Charte alimentaire avait émergé à l'échelle territoriale (territoire MRC), mais rapidement, il a été convenu que la vision commune d'un système alimentaire durable serait davantage pertinente à une échelle régionale selon les acteurs. De cette façon, il serait possible d'arrimer les différentes démarches locales et politiques liées à l'alimentation. Les personnes interviewées ont souligné que la Charte a permis de créer un langage commun et une compréhension partagée, de mieux définir l'identité alimentaire de la région, en tant que « zone boréale », de rassembler des réalités divergentes, de proposer une vision commune pour la région en lien avec l'alimentation durable et de mobiliser les partenaires. Les extraits suivants témoignent de cet impact positif de la Charte :

*« Parce qu'il y avait cette volonté-là de faire une charte régionale - tu ne te lances pas, je pense que tu ne te lances pas dans une entreprise pareille. Il faut au moins qu'il y ait un - un train dans lequel embarquer qui nous réunit tous. Au moins un point commun, même si c'est un petit dénominateur commun, ça en prend un. [Rires] Parce que ça aurait été hasardeux, autrement ça aurait été très hasardeux. » (P02)*

*« Le but était vraiment de venir un peu mieux définir c'était quoi le boréal, ce qui n'était pas très défini. Ça été utile pareille, par exemple. Donc ça a été utile dans ce sens-là, mais ça l'a surtout permis de rapprocher des réalités qui étaient très divergentes » (P04)*

*« Donc cette idée-là de prendre le temps de se construire une vision, qui a été explicitée à travers la Charte pour alimentation durable, c'est là, on a comme notre cadre commun. Il est merveilleusement bien traduit aussi, en lien avec les saisons, les valeurs, etc. [...] La charte a permis de donner à Borée, mais à toute la région aussi, une espèce de vision commune, de vers où on voudrait aller. » (P01)*

*« Mais juste l'approche par saison, c'est tellement venu me chercher. [...] Donc quand j'ai vu ça, c'est vraiment ça qui m'a frappé, vraiment, vraiment. Puis c'est tout le rapprochement aussi avec le territoire. » (P06)*

La réalisation de la Charte a également impliqué des défis pour les partenaires, notamment en ce qui concerne les processus de prise de décision entre eux. Nous avons abordé déjà à la section 7.1.2 que la rédaction du document a été complexe, notamment en raison des termes à utiliser. Ces obstacles ont nécessité des efforts considérables, mais ont finalement permis aux partenaires d'apprendre à atteindre un consensus entre eux. Cela est illustré par l'extrait suivant :

*« Donc au début, parfois, admettons pour une orientation donnée, admettons pour la charte. Au début, c'était corsé, puis après ça bien oup! à partir de ça, ces points de vue là, on essayait de faire un point de vue plus commun. Puis là on y arrivait, puis là on ajoutait, puis la oup! encore plus de consensus. » (P02)*

L'organisation des événements de consultation, de réseautage et de mobilisation, soit les activités En route vers le sommet et le Sommet pour une alimentation durable, est également à la base de la structuration du Comité Borée. Initialement, l'organisation de ces événements avait nécessité la création de différents comités de travail sur des aspects spécifiques : cartographie, charte alimentaire, animation et gouvernance de la démarche de système alimentaire, programmation des rencontres, communication et volet scientifique. Cela avait permis de mobiliser divers partenaires ayant des intérêts variés dans la démarche. De plus, l'organisation de ces activités est un bon exemple du partage des ressources, favorisant le développement de la confiance entre les partenaires, comme le témoigne cet extrait :

*« On organise un Sommet "Ok, combien ça pourrait coûter? Je ne sais pas moi, 30 000\$? Ok, moi j'ai un fond de tiroir. Moi j'ai tel fonds de financement, on pourrait faire une demande là. Hey, moi je connais tous les députés. Hey, moi j'ai tel financement." Donc, on met tout ça ensemble, puis tout d'un coup "Hein, on a 40 000\$! On va se faire une image de marque avec ça en plus de l'événement!" » (P01)*

La tenue de ces événements a permis de multiplier les interactions entre les acteurs de l'alimentation, en favorisant les échanges dans des groupes de discussion, dans l'optique de discuter des objectifs à atteindre pour un système alimentaire plus durable, d'identifier des

stratégies et initiatives structurantes et de réfléchir aux différents enjeux du système alimentaire. Selon la théorie de planification territoriale, les forums (colloques, séminaires, etc.) représentent en effet une source importante de réflexion et d'action collective pour le bien commun (Proulx, 2019). Ces événements d'interactions ciblées peuvent être considérés comme des « cercles de créativité », c'est-à-dire des rencontres d'échanges permettant de sortir les acteurs de leurs « silos » et de discuter dans une approche qui soit intersectorielle et systémique. Selon Proulx (2011), les cercles de créativité doivent favoriser les échanges entre les détenteurs de savoir et les détenteurs de savoir-faire. En mobilisant l'intelligence collective et en se basant sur les expériences variées de divers acteurs, il est possible de traiter un enjeu collectif et d'en éclairer la problématique via différents points de vue. C'est ainsi qu'on peut trouver une solution qui soit créative et qui mène éventuellement à une action innovatrice (Proulx, 2011).

Les premières réalisations du Comité Borée ont ainsi permis de clarifier les éléments clés de la démarche, notamment le "qui", le "quoi" et le "comment". Les partenaires impliqués dans la démarche ont rapidement adhéré à la vision commune pour une alimentation durable dans la région du SLSJ, ce qui leur a permis de se regrouper autour de cet objectif.

### **8.1.2 CÉLÉBRER LES PETITES VICTOIRES**

Les actions de collaboration réalisées, décrites dans la section précédente, ont permis de produire des « petites victoires » qui semblent essentielles pour souder l'action collective (Ansell et Gash, 2008). Nous avons déjà précisé à plusieurs reprises que les activités de collaboration intersectorielle se réalisent sur une longue période, ce qui peut poser un défi en termes de mobilisation des partenaires. Il semblerait que ce qui a aidé le groupe dans ce cas-ci a été de se doter d'objectifs réalistes et de les réaliser de manière progressive, « étape par étape ». Une personne interrogée a en effet soulevé que si le groupe s'était donné des objectifs

trop ambitieux dès le départ (par exemple éradiquer la faim) cela aurait été trop difficile à concevoir et conséquemment, l'engagement des partenaires aurait été diminué :

*« Si tu me dis que dans 10 ans, tu veux que tout le monde mange à sa faim, avec des produits locaux, ce n'est pas clair pour moi. » (P11)*

Le fait de partager des réussites successives en commun a pu entraîner des « boucles de rétroaction rapides » aidant à « renforcer la dynamique » et ainsi, a motivé les partenaires de continuer à s'engager (Kania et Kramer, 2011). Ansell et Gash (2008) ont en effet soulevé que plusieurs études de cas ont mis en évidence que le fait de produire plusieurs résultats successifs permettait d'instaurer et d'entretenir la confiance entre les partenaires. Chaque étape de réalisation permet ainsi, au fil du temps, d'abaisser les résistances et de traverser des obstacles, en rapprochant les intérêts des différents secteurs. Dans le cas de la démarche Borée, les participant·e·s ont convenu que les travaux sur la Charte et le Sommet, notamment, ont permis d'apprendre à se connaître, à se faire confiance et ont permis à chaque personne de voir qu'elles pouvaient toutes ensemble participer à une œuvre collective :

*« On a célébré beaucoup de petites avancées, beaucoup de petites victoires, les souligner, ça comme réussites collectives, ça été important, je pense, dans la consolidation du groupe. » (P01)*

*« Bien en fait, quand on réussit à partager un succès commun, et ça je pense que - puis on a été sage, on a commencé par des petits succès en commun. Juste l'organisation des événements pré-Sommet. De partager quelque chose, une réussite en commun, puis d'être fier de - ça renforce le lien qui nous unit. Et ça, ça été super, super de voir qu'on pouvait participer les uns, les autres, à quelque chose, à une œuvre collective. Qu'on n'était pas chacun de notre côté, avant d'appréhender la plus grosse patente. » (P02)*

*« Parce que c'est un peu ça qui va faire en sorte que les gens vont trouver un intérêt aussi à travailler - à rester mobilisé au sein du comité, dans le sens que si tu sens que tu es capable d'apporter quelque chose et de - donc ça je pense que ça serait bon pour la mobilisation. » (P07)*

Prendre le temps de reconnaître les réalisations et de les mettre en perspective peut ainsi être mobilisant. Une personne interrogée a notamment mentionné qu'il est important de prendre le temps de réaliser les actions accomplies :

*« Puis ce qu'on fait - la réalité de Borée, c'est l'utopie de certains. [Rires] Puis c'est même une utopie non réaliste pour quelques personnes. Donc -*

*donc c'est ça. Se le rappeler ça. Parce que quand on est dedans, on ne le voit plus. » (P01)*

Un facteur de réussite de la démarche se trouve donc dans le fait d'avoir priorisé des actions concrètes et atteignables dans les premiers temps, soit l'organisation d'événements, la consultation des parties prenantes, la rédaction d'un énoncé de vision, qui mènent vers l'objectif de transformer le système alimentaire. Par la suite, les partenaires de la démarche ont commencé à se structurer davantage.

### **8.1.3 LA PLANIFICATION ET LA STRUCTURATION**

Les réalisations initiales et les petites victoires ont été préliminaires à la deuxième phase de l'impact collectif : s'organiser pour l'action. À ce stade-ci, les clés du succès d'une initiative, selon Hanleybrown et ses collaborateurs (2012), impliquent de concevoir les bases d'un projet, de définir un plan d'action commun (objectifs et stratégies) et de se doter d'indicateurs de suivi. Pour les partenaires de Borée, ces étapes se sont concrétisées par la réflexion stratégique sur la gouvernance, la réalisation d'un plan de communication ainsi que d'un plan stratégique.

Au départ, la démarche était constituée d'un comité de projet, composé de différentes parties prenantes, qui était responsable de la planification, de l'exécution et du suivi de la mise en œuvre de la démarche de système alimentaire durable boréal. Pour y parvenir, des sous-comités de travail avaient été créés, avec un comité de coordination qui était chargé d'assurer la coordination et le partage d'informations pour l'ensemble des actions entreprises. Le groupe a éventuellement senti le besoin « *se présenter autrement, cette démarche-là de concertation qu'on est en train de créer* » (P04) et a ainsi entrepris des réflexions sur la gouvernance. Dans la littérature, le fait de créer une identité distincte et stable a en effet été reconnu comme un facteur de succès pour les partenariats intersectoriels et pour obtenir une légitimité (Koschmann et al., 2012).

À partir d'une revue de la littérature et d'activités de consultation des partenaires, le comité avait décidé de proposer la formalisation officielle d'un conseil de politique alimentaire à un groupe d'acteurs clés de la région (acteurs ciblés pour y siéger, représentants ministériels et territoriaux). Cependant, l'idée a finalement été revue à la suite de cette consultation. La formule adoptée consiste plutôt à une table de concertation, non formalisée, mais bonifiée au niveau de sa composition (voir Chapitre 2). Contrairement à d'autres études (p. ex. Dahlberg, 1994), l'officialisation et l'institutionnalisation formelle du comité ne sont donc pas reliées avec le succès de la démarche :

*« On n'a pas besoin de créer nous-mêmes une gouvernance politique spécifique pour le système alimentaire régional. Il existe déjà des mécanismes de concertation régionale, tous secteurs confondus. Il faut juste avoir une façon de venir s'y accrocher. » (P04)*

Alors que certains auteurs considèrent que la composition vague et fluctuante des instances de gouvernance alimentaire empêche d'influencer le changement de politique ou d'ancrer la durabilité des programmes, d'autres, en revanche, soulignent que la flexibilité qu'elle procure entraîne une plus grande résilience (Santo et Moragues-Faus, 2019), ce qui est également le cas dans la présente analyse. La flexibilité du comité semble, pour l'instant, être considérée comme un facteur d'adhésion à la démarche. En effet, tous les partenaires n'avaient pas la même opinion initiale en regard à la constitution d'un CPA :

*« Quand on s'est retrouvé à parler de gouvernance, certaines personnes autour de la table avaient vraiment quelque chose en tête. Ils parlaient de mettre en place un comité de politique alimentaire - un conseil de politique alimentaire, puis ils avaient un modèle en tête. Alors que, pour d'autres acteurs, dont moi, moi je n'étais pas là du tout, à créer un conseil de politique alimentaire. » (P04)*

Une action réalisée en parallèle aux réflexions sur la gouvernance a été de se doter d'un plan de communication commun pour le groupe, dans le but de clarifier les messages clés, d'avoir un discours commun sur la démarche et de se doter d'outils de communication clairs. La première étape a été de faire le recensement de toutes les communications qui avaient été faites à ce jour pour tenter d'identifier les divers messages utilisés. Ce travail a facilité la rédaction des énoncés de mission et de vision du comité, puisqu'il y avait plusieurs

éléments convergents. Une analyse de l'environnement ainsi qu'une analyse des forces et faiblesses de l'organisation ont également été réalisées afin de positionner le comité. Le plan de communication a permis de réaliser quelques actions, mais nous pouvons remarquer que le suivi du plan et sa mise à jour ont été des défis. La démarche Borée reste encore peu comprise, comme le témoignent les extraits suivants :

*« On parle de Borée, on parle de Borée, on parle de Borée, mais dans les - dans le concret, je demanderais à des gens "Qu'est-ce que ça mange en hiver ? Qu'est-ce que ça fait concrètement pour toi ?" Mais on est - il faut quand même être - on est au premier pas, c'est un bébé! [...] Puis c'est tout le temps de même, des collectifs, ils ne s'accomplissent que dans des projets concrets. » (P02)*

*« Parce que ce n'est pas simple à la base - à l'extérieur de ça et même encore à l'intérieur, j'aurais bien de la misère à tout expliquer ça. Souvent je me fais poser la question, puis - pas facile à faire comprendre rapidement la démarche. » (P06)*

À la suite du Sommet pour une alimentation durable, la prochaine étape identifiée pour le comité était de se doter d'un plan stratégique. À ce moment, le contexte de la pandémie a fortement influencé les décisions, comme nous l'avons déjà expliqué. Cette situation a été vue comme une opportunité pour discuter des enjeux d'autonomie alimentaire dans la région. Il a alors été proposé que la démarche Borée pourrait devenir un vecteur d'influence de l'autonomie alimentaire régionale et qu'avec ses rôles de liaison et d'arrimage, Borée pourrait permettre une plus grande cohérence entre les acteurs et projets. C'est donc dans cette optique qu'a été réalisé l'exercice pour doter le comité d'un plan stratégique (voir Chapitre 2). Cette démarche a été importante pour définir les rôles du comité, mais également pour mobiliser les partenaires autour d'un projet collectif, comme le montre l'extrait suivant :

*« On veut - on est supposé être un mouvement social, à quelque part, je pense. Je le vois comme une campagne de mobilisation qui veut apporter une idée nouvelle, qui est - plus ou moins nouvelle, mais quand même, assez récente, qui est l'autonomie alimentaire. Donc il faut essayer un maximum de personnes à cette réflexion-là, puis il faut que ça ressorte au-delà de nos organismes. [...] Ce n'est pas mon projet ou ton projet ou le projet d'eux autres ou de mon membre, c'est un projet régional qu'on travaille pour l'autonomie alimentaire. » (P08)*

Cependant, considérant la mission de Borée et ses rôles, la mise en œuvre du plan stratégique consiste en un défi majeur. Considérant que le comité de porte pas de projet, il

semble que les partenaires rencontrent des difficultés à voir de quelle façon ils peuvent réaliser des actions favorisant l'autonomie alimentaire régionale, outre le fait d'avoir identifié les orientations et stratégies prioritaires pour y arriver. Les projets porteurs, ayant le potentiel d'augmenter l'autonomie alimentaire régionale, ont été identifiés et sont suivis par le Comité Borée, c'est-à-dire que les promoteurs des projets sont invités à les présenter à la table des partenaires. Ces derniers sont alors invités à se prononcer sur des idées de maillage possible, de partenaires à consulter ou d'approches à prendre afin d'optimiser la portée des projets. Cependant, comme l'exprime l'extrait suivant, il est alors assez complexe de voir l'impact des actions du Comité Borée, à travers ces exercices de maillage :

*« Mais là, c'est sûr qu'on n'a pas - on n'a rien pris, justement - on a fait une planification et là on est à travailler la stratégie d'autonomie alimentaire, mais qu'est-ce qu'on va faire concrètement? Est-ce que ça va vraiment avoir un impact? Puis là, on voit qu'il y a du maillage, mais c'est sûr que les retombées concrètes sont dures à voir. [...] Puis, il y en a des collaborations qui ont été faites - qui ont été issues de ça. C'est juste qu'on ne les voit pas nécessairement directement l'impact. » (P03)*

Comme le soulignent Hanleybrown et ses collaborateurs (2012), s'organiser pour obtenir un impact nécessite ainsi de se doter d'un ensemble d'indicateurs communs qui permet de suivre les efforts de coopération. Définir un indice de développement permettant d'évaluer et de mesurer l'évolution du système alimentaire régional fait partie des objectifs de la démarche Borée. Le projet, qui est toujours en cours, permettra d'établir un portrait réel du système alimentaire territorial au SLSJ à partir d'un tableau d'indicateurs couvrant une douzaine d'enjeux alimentaires (circuits courts, santé, sécurité alimentaire, etc.). Ce portrait pourra mener à une analyse diagnostique permettant de cibler les enjeux prioritaires et les actions en découlant.

## 8.2 SOUTENIR L'ACTION ET GÉNÉRER UN IMPACT

Les dynamiques de collaboration ont entraîné les partenaires à réaliser des actions qui résultent en des impacts, directs et indirects, dans le système alimentaire de la région. L'analyse complète des impacts de la démarche Borée n'était pas le but de ce mémoire, mais nous pouvons tout de même faire certains constats à partir des observations sur le terrain et des entretiens avec les partenaires. Comme nous l'avons déjà abordé, un projet en cours de réalisation vise à développer un tableau d'indicateurs pour suivre l'évolution du système alimentaire. Des activités d'évaluation plus complètes pourront donc éventuellement être réalisées.

La démarche Borée étant encore relativement jeune, il semble être encore trop tôt pour pouvoir saisir les impacts à plus long terme. Pour l'instant, les résultats tirés de la présente étude permettent de montrer que la démarche a entraîné plusieurs impacts pertinents à court terme, mais il s'agit surtout de résultats impalpables, difficiles à mesurer. Concernant l'impact collectif, Hanleybrown et al. (2012, p. 8) mettent de l'avant les « aspects plus "intangibles" de toute initiative de changement couronné de succès » en tant qu'aspects essentiels pour obtenir un impact collectif. Ces auteurs réfèrent alors à la création de relations de confiance entre les diverses parties prenantes, l'identification et la formation des équipes dirigeantes et la création d'une culture d'apprentissage. Les partenaires de Borée reconnaissent également l'importance des aspects intangibles, comme le montre l'extrait suivant :

*« Des fois, c'est juste des petits changements qui vont, justement, parce que tout est ramifié, vont aller avoir des impacts et des répercussions partout dans la chaîne après. Mais ces changements-là, c'est des petits changements qu'on fait un à la fois, et je pense, comme je te dis, des petits succès, des petits pas, qui vont emmener après ça les gens à voir "Ok, oui, c'est vrai, ça, ça a changé, ça va mieux" » (P04)*

La collaboration des différents partenaires a certainement permis de produire des livrables (charte, sommet, plan stratégique, cartographie des acteurs) qui n'auraient pas pu être développés par une seule des organisations participantes, comme mentionné dans une entrevue :

*« Écoute, moi je pense que si on n'avait pas eu ce partenariat-là, de notre côté, on n'aurait jamais fait ça là, une charte de cette ampleur-là. On n'aurait jamais réalisé un Sommet non plus. Oublie ça. Jamais on n'aurait - je ne sais pas comment on aurait fait pour faire ça, si on n'avait pas été en partenariat. » (P02)*

Les impacts notables, soulevés par la démarche Borée, semblent pour l'instant conformes aux résultats souhaités par les partenaires de la collaboration, tels que suggérés par Emerson et al. (2012). Dans les sections suivantes, nous examinerons les effets de ces actions de collaboration, selon chacun des rôles de Borée : faciliter la mise en réseau entre les acteurs, faire rayonner les initiatives et créer des espaces de dialogue.

### **8.2.1 FACILITER LA MISE EN RÉSEAU, LA LIAISON ET L'ARRIMAGE**

Des études de cas ont montré que favoriser la mise en réseau et la collaboration intersectorielle entre les acteurs du système alimentaire peut renforcer leur capacité à avoir un impact collectif sur le système alimentaire et résoudre les problèmes dans leurs organisations respectives, comme l'ont démontré Calancie et ses collègues (2017), entre autres. À ce sujet, une répondante à la présente étude a reconnu que cette plus grande sensibilité aux différentes dimensions de l'alimentation a eu un effet bénéfique sur un projet qui semblait difficile à déployer par son organisation. Intégrer un angle plus social, à un projet qui avait principalement été conçu selon une approche économique, a eu des retombées pertinentes sur le taux de participation au projet. Pour résoudre un problème complexe, il est en effet possible de constater qu'un même besoin peut être partagé par plusieurs acteurs et secteurs d'activités :

*« Quand on veut créer des liens entre le milieu social, communautaire, institutionnel, et le milieu plus économique, bien - d'avoir le réflexe de l'amener à des projets concertés via Borée. » (P04)*

La mise en réseau d'acteurs de divers secteurs d'activités permet aussi de développer de nouvelles connaissances, renforçant les capacités des participant·e·s à naviguer dans la complexité du système alimentaire. Ces connaissances peuvent ensuite être réinvesties dans d'autres milieux :

*« Ce n'est pas directement lié là, mais tu pars avec le petit bagage durant les rencontres et à moment donné, tu réussis à t'en resservir dans d'autres dossiers, dans d'autres cas. Il y a tellement de liens à faire! Plus j'avance, plus j'avance dans différentes affaires, plus je vois les liens à faire avec Borée. » (P06)*

L'arrimage des divers acteurs du système alimentaire, envers une vision commune de transition, reste un défi important. La présence de Borée semble toutefois être un atout pertinent, du fait de sa capacité à apporter une cohérence dans les messages et son potentiel d'adhésion. Comme ce qui a été observé dans d'autres études de cas similaires (p. ex. Santo et Moragues-Faus, 2019), les personnes interrogées ont souligné que leur participation à la démarche permettait de conférer une légitimité à leurs efforts, de rassembler diverses voix et de réduire le sentiment d'isolement :

*« Je peux essayer de convaincre une entreprise ou d'encourager une entreprise à aller vers ça, mais je suis qui, seul dans mon coin? Donc quand je parle d'un projet régional, et que la personne a déjà entendu parler de ce projet-là, là c'est plus encourageant. [...] Puis le réseau qu'il y a dans ce comité-là permet de démontrer justement aux entreprises et aux entrepreneurs puis aux producteurs toute la concertation et toute l'énergie qui est mise régionalement. » (P06)*

*« Donc je veux dire, au niveau même si on va vraiment large, gouvernemental puis lobby gouvernemental, c'est le fun quand tu as des messages de saine alimentation et d'alimentation durable et d'autonomie alimentaire qui ne proviennent pas tous de la même organisation, qui proviennent de la santé, qui proviennent de l'éducation, qui proviennent - donc plus largement je pense que ça peut être - ne serait-ce que pour ça, ça peut être gagnant. » (P07)*

Il a été nommé en entrevue par un acteur qui avait fait signer la Charte par son organisation que cela avait permis d'appuyer ses démarches et lui donnait des leviers pour faire des transformations dans son organisation, parce que celle-ci s'y était engagée. Dans le même ordre d'idées, des discussions avec un porteur de projet avaient permis de savoir que des partenaires importants avaient été plus facilement motivés à s'impliquer dans un projet lorsqu'ils avaient vu qu'il y avait tout un écosystème d'acteurs déjà en action, orientée dans une vision commune, et qu'il y aurait donc du soutien et du support en ce sens. La constatation l'engagement en cours envers la démarche, par des acteurs externes, a permis de favoriser leur mobilisation, comme exprimé dans l'extrait suivant :

*« Ça a créé un rayonnement, ça a créé une crédibilité. Le Sommet, mon organisation quand elle a participé au Sommet et qu'elle a vu qu'il y avait plus de 100 personnes, puis que c'était organisé de même, puis qu'il y avait le monde économique, et tout et tout, ça l'a - ça l'a impressionné mon directeur. » (P02)*

Une autre observation qu'il est possible de faire face aux actions de mise en réseau des acteurs de l'alimentation est l'amélioration de la résilience du système. Les répondant·e·s soulignent que la réponse collective à la pandémie a été grandement facilitée par le fait qu'une démarche de concertation était déjà en place et que les acteurs avaient déjà la capacité et l'habitude de travailler ensemble de manière territoriale, intersectorielle et concertée. La présence de Borée a en effet permis d'avoir une structure de concertation régionale pour parler des enjeux urgents, tels que l'alimentation, rendant le territoire plus résilient en contexte de crise :

*« On était prêt. Quand est arrivé le temps de vouloir parler d'autonomie alimentaire, là on n'était pas tout à se regarder "Ok, bien c'est qui qui va s'occuper de ça?" On avait déjà un mécanisme pour être capable de l'adresser. [...] on a des mécanismes pour se concerter sur la question de l'alimentation. » (P04)*

En avril 2020, des rencontres ont en effet été organisées entre les partenaires de Borée ainsi que plusieurs organisations locales en sécurité alimentaire, afin de faire un bilan des enjeux prioritaires des différents acteurs du système alimentaire, de présenter les actions en cours et en développement et de présenter les besoins des différents acteurs. Cela a permis d'identifier des maillages et des collaborations pertinentes pour mieux répondre à certains enjeux et de commencer à réfléchir à la sortie de la crise pandémique. De nombreuses ressources ont ainsi été identifiées pour répondre aux besoins spécifiques et des stratégies collectives ont été mises en place. Le milieu communautaire, par exemple, avait un besoin urgent de gel antibactérien pour distribuer de l'aide alimentaire. Grâce à la médiation de Borée, l'UQAC a produit le gel antibactérien nécessaire pour répondre à ce besoin.

La collaboration intersectorielle entre les acteurs du système alimentaire peut ainsi renforcer leur capacité à avoir un impact collectif et en lien avec leur mission organisationnelle.

La présence d'une gouvernance alimentaire comme Borée semble être un atout pertinent, étant donné sa capacité à mettre en réseau les acteurs de l'alimentation.

### 8.2.2 PROMOUVOIR, FAIRE RAYONNER ET METTRE EN VALEUR

Un des rôles prioritaires que s'est donné le comité de partenaires est la promotion, le rayonnement et la mise en valeur des nombreux acteurs, projets et démarches en alimentation durable en cours dans la région. Le Sommet pour une alimentation durable a notamment servi de tribune aux actions portées pour améliorer notre système alimentaire, alors que plusieurs personnes ont été invitées à témoigner de ce qu'elles font et souhaitent faire, chacune dans leur milieu. Dans le même ordre d'idées, le répertoire d'acteurs et d'initiatives développé dans le cadre de la démarche permet également de promouvoir les politiques, les mesures et les initiatives portant sur l'alimentation durable dans la région. Ce sont 347 acteurs ainsi que 913 initiatives qui y sont répertoriées et classées par territoires et types (p. ex. achat local, financement, saine alimentation, innovation et technologie, stratégies, réglementations et politiques). Le fait de donner des exemples concrets et inspirants peut consister en une stratégie de mobilisation efficace, comme le montrent les extraits suivants :

*« Bien on a développé des outils qui sont utiles. Je pense à la cartographie, je pense à la charte, je pense au répertoire des acteurs. Il y a des outils concrets, des livrables concrets, qui peuvent aider des organisations. »*  
**(P01)**

*« Puis on a tout notre répertoire d'initiatives qui est là aussi, qui peut être utilisé pour justement donner des exemples, référer. »* **(P04)**

Plusieurs réflexions et échanges ont porté sur les défis de la communication vers le milieu. Le Charte semble ainsi être un outil à visée communicationnelle très pertinent, qui peut servir d'influence et de vulgarisation. Il y a toutefois un besoin d'illustrer la Charte par des exemples concrets. Il a été nommé, par exemple, que des suivis pourraient éventuellement être réalisés auprès des gens ayant signé la Charte pour documenter l'impact engendré. La Charte pourrait ainsi être appuyée de témoignages concrets de gens qui s'y sont engagés. Il s'agit d'une stratégie de mobilisation efficace qui pourrait permettre aux gens de se reconnaître

à travers les exemples et qui pourrait les inspirer à faire des actions similaires. À ce sujet, des « guides d'acteurs » avaient été réfléchis, en appui à la Charte, afin d'accompagner les acteurs dans leurs actions pour une alimentation durable. La proposition ayant finalement généré un conflit de vision au sein du comité, ces outils n'ont pas encore été diffusés. Il s'agit néanmoins de matériel pertinent qui pourrait éventuellement être développé.

Plusieurs activités de diffusion ont permis de faire connaître la démarche et les actions en lien avec l'alimentation durable. L'utilisation des réseaux sociaux et d'une infolettre permet de partager les initiatives régionales. Des entrevues radiophoniques, des articles de journaux et des communiqués de presse ont découlé de la démarche. Des communications scientifiques ont aussi permis de diffuser les connaissances générées dans le cadre des projets de recherche reliés (articles scientifiques, présentations dans des colloques ...). Cela a permis de faire rayonner les actions réalisées et d'entraîner un sentiment de fierté :

*« On est reconnu au Québec. Les gens parlent de Borée au Québec, beaucoup ! Donner du lustre, un peu, ça les gens ici sont fiers quand ça arrive. » (P01)*

*« Au niveau national, il y a un rayonnement de la région, vraiment là, parce que ça a tellement avancé et ça a bougé beaucoup plus vite que d'autres régions. [...] Donc ça, c'est le fun, parce qu'on est une région engagée, puis qui agit un peu comme modèle. Donc ça, c'est vraiment bien. » (P03)*

Une personne interrogée a également mis en lumière que la démarche avait été reconnue et intégrée dans un plan d'action ministériel à l'échelle provinciale. Selon la répondante, cela représente un accomplissement et démontre la crédibilité et la légitimité que la démarche a obtenue :

*« Borée est nommé, directement. Ok! C'est pas rien! Cette capacité-là aussi de - au nom d'une concertation pareille, d'aller mobiliser tout le grappin politique ministériel, la CAR, ce n'est pas rien non plus. » (P02)*

Les répondant·e·s ont mis en lumière une retombée particulière de la démarche qui est celle d'avoir contribué à redonner l'importance aux discussions sur les enjeux de l'alimentation, bien que le contexte socio-économique a certainement eu un impact important sur cette observation, ce que plusieurs répondant·e·s ont nommé :

*« Ça fait beaucoup parler d'alimentation dans la région. [...] Ça a remis de l'importance à l'alimentation comme secteur économique, mais pas qu'économique. Ça a permis aux mentalités d'énormément de personnes d'évoluer, juste sur à quoi sert l'alimentation. » (P01)*

*« Ça permet à certains acteurs de comprendre qu'est-ce - de comprendre ce que c'est, la pensée en système alimentaire. Il y a beaucoup quand même de - on a présenté beaucoup la démarche. » (P03)*

*« Moi, clairement, la principale retombée que je vois - c'est sûr qu'il y a un élément de contexte là-dedans, mais de remettre l'alimentation comme au cœur de nos priorités dans la région. [...] C'est devenu un sujet de conversation qu'on a mis à l'agenda de beaucoup d'organisations qui, avant, n'en parlaient pas beaucoup, ou du moins, en parlaient, chacun de son côté. Mais là, on en a fait un sujet de conversation qui est partagé. Là, c'est rendu une discussion de groupe, ce qu'il n'y avait pas avant. Et, ça, ça donne de l'importance au sujet aussi. » (P04)*

*« Juste de - de parler de l'alimentation locale, juste de parler de circuits courts. Avant c'était comme un vœu pieux, c'était comme beau d'en parler, mais là, on en parle puis on en parle dans toutes les sphères. » (P06)*

Somme toute, nous remarquons toutefois qu'il est peu évident de mesurer les effets des activités de promotion et de diffusion. À quel point ces actions ont mobilisé ou aidé des acteurs et organisations à travailler pour une alimentation durable? Bien qu'il ne soit pas possible de mesurer tous les impacts d'influence et de mobilisation des acteurs du système alimentaire, il est possible de ressortir un exemple concret : le développement d'une politique alimentaire municipale dans la municipalité de Dolbeau-Mistassini. Le lancement de la Charte pour une alimentation durable à l'hiver 2020 aurait, semble-t-il, inspiré le maire alors en poste, qui y voyait une façon de démontrer l'adhésion de la Ville à la Charte et d'inciter les autres municipalités à faire de même. Des partenaires de Borée ont ainsi accompagné le comité d'élaboration de la politique alimentaire afin de soutenir et documenter les travaux. Tel qu'il est inscrit dans la politique :

Le processus qui a guidé notre réflexion nous a amenés à nous questionner sur nos priorités et nos principes, ce qui nous caractérisait et nous distinguait. Notre démarche s'inspire notamment de la Charte Borée, puisque le territoire dans lequel nous sommes ancrés est plus vaste que les limites de notre ville, avec une typicité et une unicité singulières. C'est ainsi qu'elle teinte une partie de notre vision et nos valeurs, nous permettant de contribuer localement à ce vent de changement régional. (Ville de Dolbeau-Mistassini, 2021)

Comme nous l'avons déjà nommé, les communications orientées vers l'externe consistent en un défi pour la démarche Borée. Bien que des outils intéressants aient été développés, il resterait à mesurer leur impact auprès des acteurs de l'alimentation.

### **8.2.3 CRÉER DES ESPACES DE DIALOGUE, DE COLLABORATION ET DE CO-CONSTRUCTION**

Dans le cadre de la mise en œuvre de la planification stratégique sur l'autonomie alimentaire, les rencontres du Comité Borée ont notamment visé à réaliser des activités de maillage sur des projets structurants, portés par divers acteurs du système alimentaire. À ce jour, ce sont huit projets qui ont été présentés, dont six qui sont portés par des organisations membres de la démarche Borée et leurs réseaux. Deux organisations externes ont également été invitées à présenter un projet à la table de partenaires lors de rencontres. Les participant-e-s ont expliqué que la réflexion collective et le partage des idées et ressources pouvaient leur être bénéfiques sur le plan professionnel :

*« Ça permet d'aller chercher des ressources, des ressources humaines, des gens intéressés, puis éventuellement des ressources financières aussi. Donc - puis là, ces ressources financières là nous permettent de faire avancer des projets. Donc c'est vraiment un levier, un facilitateur. » (P03)*

*« Je vois des impacts aussi, parce que ça nous permet de faire avancer ou de dire "Ah! Ces options-là existent, et je n'y avais pas pensé!" Mais en étant à cette table-là, ça permet de dire "Regarde, il y a plein d'autres options ou de choses à réfléchir qu'on ne pense pas tout le temps." » (P12)*

*« Donc là, je sens que ça permet de créer des liens, ça permet des collaborations, ça permet du soutien aussi [...] Donc je sens cette - cette volonté-là de - c'est ça, de collaborer et de mettre à profit les expertises de chacun, dans le fond. Donc ça je trouve ça - bien je ne sais pas si c'était ça l'intention, mais j'ai l'impression que oui, derrière Borée et de ce que je vois, ça semble porter fruit. » (P13)*

Plusieurs informations et ressources sont partagées lors de ces activités (sources de financement, collaborateurs potentiels, liens à faire avec d'autres démarches en cours, etc.), mais il n'est pas encore possible d'en mesurer l'impact. Des suivis relatifs aux projets présentés sont réalisés au besoin pour connaître leur avancement et un bilan des activités sera éventuellement produit. Les partenaires sont toutefois convaincus que ces espaces de discussion peuvent avoir des effets bénéfiques :

*« Donc Borée n'a pas un rôle de promoteur, mais a juste créé des occasions pour que les gens se rencontrent. Plus de collaboration, évidemment. »*  
**(P01)**

*« On le voit que quand des acteurs prennent cette perspective-là systémique, ils sont capables de faire des projets vraiment, vraiment bien. Puis, il y en a des collaborations qui ont été faites - qui ont été issues de ça. C'est juste qu'on ne les voit pas nécessairement directement l'impact. »*  
**(P03)**

La démarche est basée sur un principe itératif d'expérimentations. Un lieu de discussion spécifique a été mis en place dans le cadre des actions de Borée : le comité de travail entre les établissements collégiaux de la région. Dans les démarches permettant de bonifier la composition du comité, il avait été décidé d'inviter des représentants d'organisations collégiales, en plus des centres de services scolaires, afin de représenter le milieu de l'éducation sur le comité. Éventuellement, une première rencontre a été organisée entre des représentants des quatre institutions collégiales de la région pour discuter de leur intérêt à collaborer avec le Comité Borée, de clarifier la collaboration, d'échanger sur les objectifs du comité, les rôles et attentes des partenaires et de s'aligner sur les mécanismes ou formes d'implication possible pour chacun d'entre eux. Il a rapidement été convenu qu'il y avait un grand intérêt à la collaboration entre les institutions, pour s'entraider dans la mise en œuvre d'actions et de stratégies pour une alimentation durable.

Les représentant·e·s des établissements collégiaux ont participé à quelques rencontres du Comité Borée, mais il semblerait que leur principal intérêt était de collaborer les uns avec les autres, ce qui n'avait que peu été expérimenté à ce jour dans une optique de développement durable. Les personnes consultées ont mentionné que cela pourrait permettre d'envoyer une image forte de la région : que les institutions d'enseignement collégial de la région ont une vision et des objectifs communs. Cela a mené à une mobilisation de ces établissements pour organiser une semaine thématique sur le développement durable du 19 au 23 septembre 2022. Dans un communiqué de presse conjoint entre les établissements, il est en effet reconnu que c'est lors d'une rencontre du Comité Borée que les cégeps ont semé

l'idée de tenir simultanément des journées d'activités sur les enjeux soulevés par le concept de développement durable (Roy, 2022).

En outre, le Comité Borée est de plus en plus sollicité pour collaborer à l'organisation de rencontres et d'événements de dialogue entre acteurs de l'alimentation. L'avantage est en effet que les partenaires sur le comité sont en lien avec plusieurs réseaux, ce qui permet plus facilement de mobiliser des acteurs. Nous pouvons identifier deux exemples concrets où Borée a pu agir à titre de facilitateur dans l'organisation d'événements, en dehors des événements portés par le comité lui-même : le Rendez-vous sur l'alimentation scolaire au SLSJ et le Forum SAT. Le Rendez-vous sur l'alimentation scolaire a été coorganisé par Borée à la demande de la Coalition pour un programme en alimentation scolaire universel au Québec, qui a organisé d'autres rendez-vous similaires dans d'autres régions du Québec. Le 6 octobre 2022, plus de 70 participant·e·s ont pu apprécier la proactivité et les nombreuses avancées dans la région par la présentation d'initiatives inspirantes du préscolaire au postsecondaire. Il est possible de supposer que cette journée a facilité la mise en réseau et les partenariats entre divers acteurs du milieu.

Le deuxième événement, le Forum SAT (systèmes alimentaires territoriaux), s'est déroulé sur deux jours, les 15 et 16 novembre 2022, à Victoriaville. Incluant ceux et celles qui ont assisté en virtuel, se sont près de 400 personnes qui ont participé à l'événement. Borée a contribué à l'organisation du Forum SAT en participant sur le comité aviseur et a notamment contribué à partager l'invitation dans son réseau. La démarche Borée a été présentée lors d'un panel sur les initiatives inspirantes de gouvernance alimentaire qui semble avoir été apprécié par les participant·e·s. En effet, de nombreuses personnes ont souligné que les exemples concrets présentés pourraient être utiles dans leur région pour nourrir les réflexions sur la gouvernance alimentaire. Au terme des deux journées, une déclaration commune a été élaborée et entérinée par l'ensemble des participantes et participants. La consolidation ou le développement d'espaces de concertation inclusifs et intersectoriels permettant d'assurer la

coordination entre les acteurs est notamment une proposition émise dans cette déclaration. Borée sera ainsi certainement appelé à contribuer à cet objectif au cours des prochains mois.

La création d'espaces de dialogue est au cœur des objectifs de Borée et a été une force de la démarche depuis sa mise sur pied. Les partenaires peuvent ainsi aider à partager leurs connaissances et expertises et diffuser des informations dans leur réseau. Tout porte à croire que les activités de collaboration et d'échanges continueront à prendre de l'importance au sein de la démarche. L'impact de ces activités sera intéressant à mesurer.

### **8.3 PISTES D'ADAPTATION DE LA DÉMARCHE**

Au cours des entrevues, plusieurs pistes d'adaptation ont été proposées pour renforcer la capacité de la démarche à produire des résultats significatifs. Parmi ces pistes, il a été suggéré de se concentrer sur la production de résultats concrets, de travailler à la pérennisation de la démarche, de mieux aligner les activités avec les territoires et les politiques locales, et de travailler sur des chantiers prioritaires. Ces suggestions pourraient aider à renforcer l'efficacité et la pertinence de la démarche Borée dans la région du SLSJ.

#### **8.3.1 RÉSULTATS CONCRETS**

Les groupes de gouvernance collaborative sont très sensibles à leur efficacité dans la matérialisation des impacts souhaités (Emerson et al., 2012). La collaboration intersectorielle doit générer des retombées pour les partenaires, afin de justifier leur engagement continu auprès de leurs propres organisations. Des retombées difficilement perceptibles risquent d'entraîner une faible participation ou un départ de certains acteurs. De 2018 à 2020, la démarche Borée a permis de réaliser plusieurs livrables concrets (répertoire, charte, sommet), ce qui a aidé à mobiliser les partenaires, comme nous l'avons vu plus tôt dans ce chapitre. En 2021 et 2022, les partenaires ont travaillé sur des chantiers complexes, soit la réalisation d'un

stratégique et la structuration de la gouvernance. Même si ces activités sont essentielles dans une démarche d'impact collectif (Hanleybrown et al., 2012), la lourdeur de la tâche et le manque de résultats concrets qu'elles entraînent ont pu contribuer à démobiliser certains partenaires et leurs organisations. À ce jour, il est alors reconnu qu'il y a un besoin de travailler conjointement des projets concrets, d'être dans l'action, de viser des retombées tangibles :

*« Moi je pense que là, il va y avoir - il y a des enjeux de concrétude. Il faut qu'il y ait au-delà de la concertation, il faut que les gens sur le territoire réalisent qu'est-ce que Borée peut apporter. Il faut vraiment qu'on soit capable de créer des maillages, et qu'ils soient visibles. D'amener des ressources supplémentaires pour des projets, pour les propulser, les rendre à plus grande portée, plus structurants. Il faut qu'on soit capable de montrer que ça, ça amène du concret. » (P01)*

Ce besoin de concrétude est senti autant pour les organisations partenaires que les organisations externes, notamment pour les acteurs gouvernementaux qui soutiennent la démarche. Il y a encore des enjeux d'incompréhensions en regard à la démarche Borée en elle-même. Pour les acteurs ministériels et territoriaux, notamment, l'apport de ce lieu de concertation intersectorielle sur l'alimentation doit être défini plus clairement. Il y a besoin de comprendre plus précisément les rôles et objectifs du comité et de positionner celui-ci dans l'écosystème régional. Des inquiétudes sont aussi soulevées par rapport à la présence de Borée, à savoir si cette table de partenaires vient remettre en question les activités de certaines organisations, certains comités ou groupes existants. La complémentarité des organisations et des lieux de concertation est en effet une question qui a fréquemment été posée, particulièrement en contexte d'hyperconcertation. Parmi les adaptations possibles à faire, notons ainsi le besoin de concrétiser la démarche et de définir plus clairement ses rôles et objectifs.

### **8.3.2 PÉRENNISATION**

La pérennisation est également un enjeu de la démarche. Comme le font remarquer Koshmann et ses collaborateurs (2012), bien qu'il y ait une tendance croissante dans la société à encourager les partenariats et autres formes de collaboration, il n'y a pas toujours un niveau

de soutien correspondant pour l'infrastructure nécessaire à la coordination de ces efforts. Sans le soutien à long terme des organismes de financement pour ces fonctions essentielles, il est difficile pour les instances de collaboration de maintenir, au fil du temps, l'élan nécessaire pour produire des résultats valables (Koshmann et al., 2012). Les partenaires reconnaissent ainsi qu'il est important de maintenir les structures de soutien (ressource à la coordination) :

*« Il faut être capable de maintenir une ressource, minimalement une, à la coordination de Borée pour que les choses bougent et que ça ne repose pas sur les épaules des gens occupés qui sont sur le comité. » (P01)*

*« Si on n'a pas de prolongement de la coordination, est-ce que ça va fonctionner? » (P03)*

Le niveau d'implication des organisations dans la démarche pourrait aussi être un enjeu, si certaines d'entre elles finissent par se démobiliser. Il y a en effet toujours un risque que certains partenaires n'aient plus les ressources (humaines ou financières) pour s'impliquer. Selon l'évolution de leur mandat et de leurs orientations, leur capacité à rester partenaire de la démarche pourrait aussi changer :

*« C'est sûr qu'il y a quand même certaines - c'est sûr que la pérennité des organisations elles-mêmes. [...] Dépendamment des mesures, ça va changer beaucoup. [...] C'est certain que ça va changer le fonctionnement, puis peut-être que certains gros morceaux, qui changeraient leurs billes de place, ça pourrait changer un peu le cours. [...] j'espère que les partenaires vont quand même rester autour de la table un certain temps, pour avoir quand même une certaine - une certaine stabilité, dans l'organisation finalement. » (P03)*

Le contexte politique peut aussi avoir un impact sur le financement des organisations. Une personne interrogée amenait, par exemple, qu'il pourrait y avoir de nouvelles mesures de financement pour permettre à des organisations de travailler sur l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale et que cela viendrait compromettre le besoin de la démarche Borée :

*« Admettons qu'il y a une grosse politique sur l'autonomie alimentaire, puis là il y a full de cash, bien peut-être que finalement, c'est les organisations qui vont recevoir ça, puis là Borée se retrouverait un peu - finalement - mais l'objectif serait atteint parce qu'il y aurait un financement, peut-être, qui serait donné pour faire quelque chose de plus officiel par exemple. » (P03)*

Le financement de la démarche de gouvernance alimentaire, des organisations participantes et de la structure de soutien est alors un facteur qui pourrait obliger le comité à

s'adapter. Dans ce cas-ci, une structure flexible peut apparaître comme un avantage, pour permettre des ajustements en cours de route. Selon la littérature, il se pourrait également qu'une structure plus formalisée puisse assurer une pérennité de la démarche.

### 8.3.3 ARRIMAGE AVEC LES TERRITOIRES

En interrogeant les participant·e·s sur ce qu'ils pensaient être les prochaines étapes importantes pour la démarche, plusieurs ont souligné le développement des liens avec le politique et les territoires. Nous avons vu à ce sujet que les instances de gouvernance alimentaire fortement branchées sur l'administration municipale sont plus facilement en mesure d'atteindre leurs objectifs (MacRae et Donahue, 2013). Pour que la démarche Borée parvienne à accomplir la mission qu'elle s'est donnée, soit de faciliter la transition vers un système alimentaire durable, il semble essentiel d'être en lien avec les acteurs qui détiennent les compétences pour lever certains blocages dans le système, fédérer les niches de transition et les rendre plus structurantes :

*« Puis, la prochaine étape, je pense vraiment que les enjeux - les liens avec le politique et les territoires, il y a comme là aussi quelque chose qu'il va falloir clarifier avec le groupe - qui - moi je ne vois pas ça comme un danger, mais ça va être nécessaire de le faire aussi. » (P01)*

*« Je pense qu'on est vraiment à un carrefour où si - si le milieu économique et politique, municipal, MRC, n'embarquent pas à l'échelle locale, je ne vois pas comment on va y arriver. » (P02)*

Un élément important à considérer, selon une personne interrogée, est également la notion d'équité entre les territoires :

*« Réduire les inégalités, ce n'est pas juste réduire les inégalités au sein des individus, mais entre les différentes MRC et entre les différentes municipalités, pour qu'elles aient accès, de façon équitable, à tous les services, initiatives, qu'on met en place, et que notre système alimentaire régional se développe harmonieusement. » (P02)*

Bien que cette notion fait partie des objectifs de la démarche, il ne semble pas encore y avoir de mécanismes en œuvre pour l'assurer. Les indicateurs de suivi pourront peut-être permettre d'être à l'affût des différents enjeux localisés et de suivre et accompagner le développement équitable des systèmes alimentaires territoriaux.

Une autre proposition faite par un répondant est que la démarche Borée pourrait être intégrée dans les prochaines mises à jour des plans de développement de la zone agricole (ou plan de développement des activités agricoles), notamment en ce qui a trait à l'apport de la pensée systémique, des valeurs partagées et de la vision commune :

*« Il va falloir inculquer - instaurer puis emmener une facette beaucoup plus "système alimentaire" dans les PDZA. [...] Ou c'est sûr qu'il y en a qui viennent d'être révisés, c'est peut-être aussi de - d'inculquer aux différentes MRC vraiment la valeur et la connaissance des différents systèmes alimentaires, pour que ce soit bien amené. [...] il faudrait que - que les MRC instinctivement pensent à ça. Qu'ils aient cherché cette information-là. [...] Borée aurait un certain rôle à jouer pour soutenir et créer une impulsion plus locale. » (P06)*

Intégrer l'approche systémique dans les différents plans de développement permettrait ainsi d'assurer plus de cohérence, mais aussi d'offrir des leviers aux acteurs qui souhaitent mettre en place des actions en ce sens.

### **8.3.4 CHANTIERS PRIORITAIRES**

Plusieurs répondant-e-s ont noté que la division en sous-comités thématiques permettrait aux personnes intéressées de travailler davantage sur des sujets d'intérêt et que cela pourrait être bénéfique à la motivation des partenaires. Dans leurs travaux, Hanleybrown et ses collaborateurs (2012) ont justement noté que les initiatives d'impact collectif commencent habituellement par la mise en place d'un comité de pilotage, qui travaille à la création d'un plan d'action commun, mais que par la suite, différents groupes de travail sont constitués autour des principaux leviers d'action ou stratégies du plan d'action (Hanleybrown et al., 2012).

Certains chantiers prioritaires sur lesquels le Comité Borée pourrait s'attarder davantage ont été nommés lors des entrevues : l'alimentation scolaire, les industries, commerces et institutions, le transport, le secteur touristique et la lutte à la pauvreté. Ces

thématiques ont été nommées comme des enjeux qui ont été peu traités jusqu'à présent dans le cadre de la démarche ou qui nécessitent une attention particulière.

En conclusion, rappelons que la démarche Borée est encore en phase d'expérimentation et de développement. Les participant·e·s ont proposé plusieurs idées intéressantes pour améliorer la démarche et favoriser la collaboration. Il serait judicieux de tester ces idées afin de renforcer l'efficacité de la démarche. De plus, avec les recherches en cours et les initiatives sur le terrain, il est probable que de nouvelles pistes d'amélioration émergeront dans les mois et années à venir. Pour réussir, la démarche Borée devra continuer à faire preuve de flexibilité et être capable de s'adapter aux opportunités qui se présentent.

#### **8.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE**

Afin de faciliter la compréhension des résultats présentés précédemment, le tableau aux pages suivantes propose une synthèse des chapitres 6 à 8. Nous pourrions y trouver les éléments les plus importants à retenir de l'étude.

**TABLEAU 9 : Synthèse des résultats de l'étude**

<b>6. Éléments contextuels</b>		
<b>6.1 Contexte du système</b>	Les facteurs sociaux en lien avec la santé de la population ont eu une forte incidence sur le développement de la démarche. Le contexte politique a facilité l'implication de plusieurs acteurs, puisque les objectifs visés pour répondre aux enjeux sociaux étaient cohérents avec plusieurs politiques et plans gouvernementaux. La pandémie de COVID-19 a orienté les partenaires à miser sur l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale comme objectif de leur planification stratégique.	
<b>6.2 Historique de collaboration</b>	Les réseaux existants dans les secteurs sociocommunautaire et économique ont conduit à des niveaux élevés de confiance initiale entre certaines parties prenantes. Or, ces sous-groupes à l'intérieur du système alimentaire ont évolué de manière cloisonnée pendant plusieurs, occasionnant des défis dans les stratégies de collaboration entre un ensemble plus large d'acteurs.	
<b>6.3 Moteurs à la collaboration</b>	Quatre moteurs à la participation ont été particulièrement mentionnés par les participant·e·s.	
	1. Un leadership fort et partagé	Le leadership initial a été partagé entre des acteurs qui ont eu la capacité d'en mobiliser d'autres, d'instaurer la confiance et/ou d'obtenir des ressources importantes.
	2. L'intérêt de briser les silos des enjeux de l'alimentation	Les acteurs ont rapidement vu que la meilleure façon de régler les enjeux complexes de l'alimentation était d'adopter une approche systémique (multidimensionnelle et intersectorielle), qui nécessitait la participation de nombreuses parties prenantes.
	3. Une cohérence avec les objectifs et intérêts des organisations	Les objectifs de la démarche permettaient à plusieurs acteurs de justifier leur participation, puisqu'il y avait des plus ou moins directs avec leurs mandats organisationnels.
	4. Un potentiel de veille stratégique	Les partenaires voient la participation sur le comité comme une façon d'être à l'affût d'opportunités de collaboration et de maillage, mais aussi pour une veille sur les enjeux potentiels, par exemple s'assurer de ne pas recréer des choses qui existent déjà.
<b>6.4 Composition</b>	La participation d'acteurs de divers secteurs et domaines permet une prise de décision représentative de plusieurs parties prenantes du système alimentaire. Les organisations choisies pour participer à la démarche sont des acteurs centraux, permettant de faciliter le transfert d'informations entre les réseaux, avec des mandats régionaux. L'échelle d'action régionale permet une collaboration optimale entre les acteurs et favorise l'arrimage avec les territoires. Cependant, il reste encore des défis à relever pour optimiser la concrétisation des liens entre les différentes échelles territoriales.	

## 7. Dynamiques de collaboration

<b>7.1 Engagement fondé sur des principes</b>	Un cycle itératif de quatre phases a aidé à améliorer la communication entre les partenaires et leur travail en réseau.	
	1. Découverte	L'intérêt commun d'améliorer le système alimentaire régional a permis aux participant·e·s de franchir les frontières sectorielles afin de s'engager dans un projet collectif.
	2. Définition	Des efforts continus sont essentiels pour permettre aux participant·e·s d'utiliser des termes et des définitions partagés et de définir un but et des objectifs communs, afin d'éviter des tensions.
	3. Délibération	Pour prendre des décisions représentatives, le groupe doit être équilibré en termes des secteurs d'activités représentés. L'utilisation de stratégies d'animation participatives permet de favoriser les échanges entre les participant·e·s, mais des suivis individuels peuvent être pertinents pour assurer la validité des décisions.
	4. Détermination	Les prises de décision sont généralement prises par consentement, après discussion. Les participant·e·s font parfois preuve de discernement dans les négociations, ce qui peut faciliter les décisions, mais également les rendre moins représentatives de la diversité des points de vue.
<b>7.2 Motivation partagée</b>	La motivation des partenaires, démontrée par les nombreuses ressources investies dans la démarche depuis plus de quatre ans, se caractérise par une confiance, une compréhension et un engagement partagés.	
	1. Développement de la confiance	Les principaux freins à la confiance sont le manque de compréhension des autres perspectives et des conflits de personnalités. Les leviers qui ont contribué au développement de la confiance sont reliés au climat bienveillant, à une volonté partagée et au temps.
	2. Compréhension mutuelle	Une compréhension mutuelle de la mission du groupe et du mandat des membres n'est pas encore tout à fait atteinte, cependant des consultations élargies et des réflexions stratégiques ont aidé à se doter de bases communes.
3. Engagement partagé	L'engagement sur le comité est variable et dépend des sujets discutés et des intérêts des participant·e·s, mais que certains acteurs centraux participent à presque toutes les rencontres depuis 2018, ce qui témoigne de leur engagement dans la démarche.	
<b>7.3 Capacité d'action conjointe</b>	La collaboration entre les partenaires vise à travailler sur les enjeux de l'alimentation d'une façon qui ne pourrait être atteinte dans une approche sectorielle et doit donc permettre de générer une nouvelle capacité d'action conjointe.	
	1. Structure et procédures	Le Comité Borée consiste en une table de partenaires intersectoriels à l'échelle régionale. Les procédures de fonctionnement sont simples et flexibles.

2. Leadership	Trois formes de leadership ont contribué aux processus de collaboration : facilitateur et médiateur (résoudre des conflits, faciliter la communication); traducteur scientifique (favoriser la compréhension commune); rassembleur (mobiliser les membres, maintenir un climat positif).
3. Connaissances	Une collaboration réussie dépend de la circulation et de la création de connaissances, mais cela nécessite la confiance entre les acteurs et des mécanismes d'animation appropriés.
4. Ressources	Le comité dispose de nombreuses ressources : des ressources financières, de l'expertise ainsi que du soutien technique et logistique. Certaines ressources sont insuffisantes ou inégales entre les participant-e-s : financement, temps, pouvoir d'influence.

## 8. Actions de collaboration

<b>8.1 Lancer l'action et s'organiser</b>	1. Les premières réalisations	Les premières réalisations du Comité Borée (charte, sommet) ont permis de clarifier les éléments clés de la démarche, notamment le "qui", le "quoi" et le "comment".
	2. Célébrer les petites victoires	Multiplier les résultats successifs a permis d'instaurer et d'entretenir la confiance entre les partenaires. Les réalisations ont donc été reconnues comme des étapes importantes pour consolider le groupe.
	3. La planification et la structuration	La proposition de former un CPA a été écartée pour conserver une structure simple et flexible. Bien que le plan de communication ait permis de clarifier les messages clés, d'avoir un discours commun et de se doter d'outils de communication, le suivi des actions est complexe. En réponse au contexte, Borée a élaboré un plan stratégique orienté vers l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale, ce qui a permis au groupe de préciser les rôles qu'il pouvait jouer. Cependant, il semble ici aussi que la mise en œuvre du plan soit un défi.
<b>8.2 Soutenir l'action et générer un impact</b>	1. Faciliter la mise en réseau, la liaison et l'arrimage	La mise en lien entre les acteurs renforce leur capacité à naviguer dans la complexité du système alimentaire. L'arrimage entre les acteurs constitue en un levier stratégique et augmente la résilience du système.
	2. Promouvoir, faire rayonner et mettre en valeur	Les initiatives régionales en alimentation durable sont diffusées dans une optique de mobilisation. Des réflexions et travaux ont tenté de bonifier ces actions, mais il semble peu évident de trouver les bonnes façons d'y arriver et la mesure des effets est complexe.
	3. Créer des espaces de dialogue, de collaboration et de co-construction	Des activités de maillage permettent le partage de ressources pour bonifier des projets. Borée est impliqué dans l'organisation d'événements de réseautage. Les partenaires peuvent ainsi aider à diffuser les informations, mais aussi à partager leurs connaissances et expertises.

<b>8.3 Pistes d'adaptation</b>	1. Retombées concrètes	La collaboration intersectorielle doit générer des retombées concrètes pour les partenaires, afin de justifier leur engagement continu auprès de leurs propres organisations, ainsi que pour les acteurs gouvernementaux, qui soutiennent la démarche.
	2. Pérennisation	La participation des partenaires et de la ressource à la coordination doit être assurée sur un temps suffisamment long pour permettre une certaine stabilité et la réalisation des actions.
	3. Arrimage avec les territoires	Le développement de liens avec les acteurs qui détiennent les compétences pour lever certains blocages dans le système permettra de fédérer les niches de transition et de les rendre plus structurantes.
	4. Chantiers prioritaires	La mise en place de comités thématiques pourrait être bénéfique à la motivation des partenaires. Des chantiers prioritaires ont été proposés : l'alimentation scolaire, les industries, commerces et institutions, le transport, le secteur touristique et la lutte à la pauvreté.

## **CHAPITRE 9**

### **DISCUSSION ET PERSPECTIVES**

Dans ce mémoire, notre objectif était de comprendre les processus de gouvernance alimentaire à l'échelle régionale, en étudiant les dynamiques collaboratives à l'œuvre. Nous avons choisi d'analyser la démarche Borée au Saguenay-Lac-Saint-Jean et nous avons formulé quatre questions de recherche : 1) Quels sont les éléments contextuels qui ont conduit à la création et à la mise en œuvre du Comité Borée ? 2) Comment les acteurs impliqués vivent-ils les dynamiques collaboratives ? 3) Quels sont les facteurs de succès et les difficultés rencontrées dans ce partenariat intersectoriel ? 4) Peut-on identifier des impacts sur les parties prenantes et sur le territoire ? Dans les paragraphes suivants, nous expliquerons comment nous avons abordé ces questions.

Pour répondre à notre première question, nous avons constaté que les enjeux régionaux reliés à l'accès physique et économique à une saine alimentation ont mobilisé les acteurs du sociocommunautaire à travailler ensemble pour répondre à leurs intérêts communs à améliorer la santé de la population. De plus, le contexte économique est marqué depuis plusieurs années par le développement du secteur bioalimentaire, la promotion de l'achat local et la mise en valeur du territoire nordique du SLSJ. Bien que ces deux grands secteurs d'activités du système alimentaire aient évolué en parallèle, il semblerait que leurs visions devenaient alors de plus en plus congruentes : nourrir les gens d'ici, grâce aux gens d'ici. C'est l'intérêt de dépasser les frontières sectorielles et de s'attaquer aux enjeux de l'alimentation dans une approche systémique qui a semé les graines de l'initiative de gouvernance alimentaire. Nous avons également constaté que divers plans d'action et stratégies gouvernementales ont mis en avant la nécessité de traiter les enjeux liés à l'alimentation depuis plusieurs années, offrant un cadre d'action pour de nombreuses organisations. Certains acteurs ont ainsi pu jouer un rôle de leader dans la démarche, en mobilisant les ressources dont ils disposaient. La nécessité de favoriser une action structurante intersectorielle pour

résoudre des problèmes complexes a justifié la participation des différents partenaires dans un projet collectif. Enfin, la pandémie de COVID-19 a mis en lumière l'instabilité des chaînes d'approvisionnement alimentaire au niveau mondial, ce qui a renforcé la nécessité d'une plus grande autonomie alimentaire des régions du Québec. Ce contexte a démontré la pertinence de la démarche de collaboration intersectorielle et a influencé les orientations du comité, qui a su profiter de ces conditions favorables pour déployer une démarche de gouvernance collaborative pour la transition vers un système alimentaire durable au SLSJ.

En nous penchant sur les dynamiques de collaboration au sein du partenariat intersectoriel, notre recherche a tout d'abord mis en évidence l'importance de la motivation des acteurs à travailler ensemble, celle-ci étant cruciale pour les engager dans un projet qui n'avait pas encore fait ses preuves. Les partenaires s'engagent en voyant des incitatifs à la collaboration et en étant convaincus que cette approche leur permettra de mieux répondre à leurs objectifs qu'en travaillant individuellement. Ainsi, ils entament la démarche avec une attitude ouverte et passent ensuite par différentes phases – découverte d'intérêts communs, définition de concepts clés, processus de prise de décision – permettant le développement d'une confiance et d'une compréhension communes. Les cultures sectorielles dans lesquelles évoluent les acteurs peuvent cependant entraver cette collaboration en raison de différences significatives en termes de valeurs, de façons de faire et de contraintes organisationnelles. Ne pas tenir compte de ces différences peut causer des tensions importantes entre les partenaires. Pour franchir les frontières sectorielles, nous remarquons qu'il a été nécessaire de miser sur l'intérêt commun d'améliorer le système alimentaire régional, d'apprendre à se connaître, de construire un langage commun et de négocier avec respect et bienveillance, en identifiant les priorités et compromis possibles. Nos résultats soulignent donc que les dynamiques de collaboration évoluent grandement au fur et à mesure que la confiance se développe entre les partenaires, surtout s'ils sont initialement très hétérogènes ou s'ils ont peu l'habitude de travailler ensemble.

Nous avons identifié plusieurs facteurs qui ont contribué à instaurer la confiance au sein du groupe et à encourager l'engagement des partenaires. Tout d'abord, la participation d'acteurs de plusieurs secteurs a permis de représenter largement diverses parties prenantes du système alimentaire, favorisant ainsi une approche inclusive. Des rencontres animées de manière participative ont également été un facteur clé, permettant des discussions ouvertes dans un contexte sécuritaire où chacun pouvait s'exprimer librement. Prendre le temps d'échanger et de s'expliquer permet en effet d'acquérir une meilleure connaissance des acteurs, de comprendre les enjeux et les objectifs de chacun, leurs motivations à collaborer, mais aussi leurs limites. Un médiateur a également été bénéfique pour traduire les réalités de chacun et désamorcer certaines craintes lorsque des désaccords se sont produits. La présence de plusieurs leaders a également été importante, en particulier au début de la démarche, pour insuffler une confiance initiale, faciliter les échanges et aider à obtenir des ressources. L'action rapide des acteurs dans le cadre de projets réalisables et concrets a permis au groupe de clarifier les éléments clés de la démarche, de progresser progressivement vers leurs objectifs, de célébrer leurs premiers succès collectifs et de renforcer leur engagement. La présence d'acteurs centraux impliqués au sein du comité a également permis de faciliter le partage d'informations avec divers réseaux, ce qui a augmenté l'efficacité de la démarche. Pour développer et maintenir la collaboration au sein du Comité Borée, plusieurs ressources ont été mobilisées et mutualisées, renforçant ainsi la cohésion du groupe.

Cependant, la gouvernance collaborative présente également certains défis. Les données issues des entretiens soulignent notamment la charge de travail que cette approche peut entraîner. Les négociations, les frustrations, les délibérations, le temps et les ressources investis pour participer aux rencontres font de cette démarche une implication qui ne doit pas être prise à la légère. À ce jour, peu de résultats concrets sont visibles, les retombées étant souvent impalpables et difficiles à mesurer, ce qui rend la démarche et le partenariat complexes à comprendre. Pour maintenir la mobilisation et démontrer la légitimité de la démarche, il est important que le groupe puisse montrer les retombées concrètes de leur

collaboration, tant pour leurs organisations que pour le milieu. L'arrimage avec l'échelle locale est également un défi majeur, qui n'a pas encore été pleinement abordé au sein de la démarche, bien que cela ait été un objectif initial. En général, il est possible de dire que la démarche est encore mal comprise, tant par certains partenaires que par leurs organisations et réseaux. Les rôles individuels et collectifs doivent encore être clarifiés, même si la présente recherche a permis de décrire en détail les actions menées jusqu'à présent. Enfin, la mise en œuvre des plans stratégiques et de communication constitue un défi qui montre que, bien que la collaboration intersectorielle soit la méthode la plus appropriée pour résoudre les problèmes complexes, elle n'est pas facile à mettre en place.

Ainsi, la question des retombées concrètes de la démarche de gouvernance collaborative demeure difficile à évaluer dans le cadre de ce mémoire. Bien que les impacts tangibles semblent être difficiles à identifier, les effets bénéfiques plus intangibles de la démarche, tels que la compréhension des autres secteurs d'activités et la portée plus grande des messages, semblent suffisants pour maintenir l'engagement de nombreux partenaires qui participent activement à la démarche depuis plusieurs années. Cependant, il n'a pas été possible d'évaluer les impacts concrets de la démarche sur le territoire. Il est donc difficile de spécifier les résultats des actions de collaboration mises en œuvre par la gouvernance alimentaire régionale. La réalisation des activités de maillage, des événements de réseautage, du rayonnement d'initiatives inspirantes et du partage d'informations ont le potentiel de générer des idées ou des projets, mais il est difficile de savoir dans quelle mesure ces actions ont favorisé la mise en place de niches de transition ou leur structuration. Il serait donc éventuellement intéressant de réaliser une étude pour évaluer les effets de la démarche sur le territoire. Étant donné que ce travail de maîtrise ne nous a pas permis d'étudier les effets de la démarche sur le système alimentaire régional, il n'a pas été possible d'étudier concrètement la transition du système alimentaire régional à travers une perspective multiniveau. Une étude plus approfondie nécessiterait l'utilisation de données de mesure plus globales sur une période plus longue. L'approche itérative dans laquelle s'inscrit notre recherche a plutôt réorienté nos

objectifs afin de mettre l'accent sur les dynamiques relationnelles. Le cadre théorique des transitions durables reste pertinent pour situer la démarche de gouvernance alimentaire dans son contexte.

Les connaissances développées dans ce mémoire de maîtrise peuvent aider les acteurs impliqués dans des démarches de gouvernance alimentaire, au Québec comme ailleurs, à identifier les conditions favorables à la coordination territoriale. En prenant conscience des réalités complexes de la collaboration intersectorielle, les acteurs peuvent élaborer des stratégies d'animation, de dialogue et de coordination adaptées pour faciliter les relations partenariales. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que les résultats présentés ici sont propres à la démarche de gouvernance alimentaire du SLSJ et que des conclusions très différentes pourraient être tirées ailleurs. Cependant, l'intérêt croissant pour les démarches de gouvernance alimentaire génère une demande croissante pour connaître les bonnes pratiques et les écueils des initiatives similaires. Les résultats présentés ici peuvent offrir une voie pour une meilleure compréhension de ces pratiques. Par conséquent, les principales conclusions de cette étude peuvent être applicables à d'autres territoires, à d'autres échelles et même à d'autres secteurs d'activités.

Un des points forts de cette étude est la triangulation des données, qui a permis de renforcer la fiabilité et la validité de l'étude en permettant aux chercheurs et chercheuses de participer à la démarche, d'interroger les membres de l'initiative et de consulter les documents et livrables pertinents. Cependant, cette étude présente certaines limites. En premier lieu, la taille de l'échantillon, qui comprenait treize participant·e·s, ne nous permet pas de généraliser les résultats à une population plus large ni d'interpréter les résultats de manière causale. Cependant, selon Moriceau (2019), dans les approches qualitatives, l'objectif n'est pas de généraliser les résultats à une population plus large, mais plutôt de plonger en profondeur dans la complexité et la spécificité des phénomènes étudiés. Dans cette optique, la taille restreinte de l'échantillon nous a permis d'approfondir notre compréhension des expériences, des

perspectives et des dynamiques propres aux participant·e·s impliqués dans notre recherche. En nous concentrant sur ce groupe restreint, nous avons pu capturer la diversité des voix et des nuances qui émergent dans le contexte spécifique de notre étude sur la gouvernance alimentaire régionale au SLSJ. Néanmoins, le fait d'avoir utilisé une stratégie d'échantillonnage non aléatoire et à choix raisonné signifie que les chercheur·euse·s ont dû se fier à leur propre jugement pour choisir les membres de la population à inclure dans l'étude, ce qui pourrait avoir influencé les résultats. Ainsi, bien que nous ne puissions pas tirer de conclusions générales ou causales, nous avons pu explorer en profondeur les multiples dimensions de la gouvernance alimentaire et apporter des éclairages riches et contextualisés sur les enjeux et les dynamiques observées.

Enfin, cette recherche soulève certaines questions qui pourraient être étudiées dans le cadre d'études futures. D'abord, la question des déséquilibres de pouvoir est une caractéristique importante à considérer dans les dynamiques partenariales. Si certains partenaires n'ont pas la capacité, l'organisation, le statut ou les ressources nécessaires pour participer ou participer sur un pied d'égalité avec les autres, cela peut entraîner une manipulation du processus de gouvernance collaborative par des acteurs plus forts (Ansell et Gash, 2008). Afin d'analyser l'influence des déséquilibres de pouvoir sur le déploiement du partenariat, il serait nécessaire d'étudier davantage les ressources mobilisées par chaque partenaire. Cette analyse pourrait aider à assurer que la collaboration soit juste et équitable pour tous. Ensuite, nous avons déjà nommé que l'étude des impacts dans les réseaux du système alimentaire sur une plus longue période pourrait permettre de mieux comprendre l'évolution de ce système vers la durabilité. Dans le même ordre d'idée, il serait intéressant de mettre en évidence les enjeux autour desquels se manifestent les dynamiques relationnelles, telles que les relations avec les partenaires autochtones, les problématiques environnementales liées au secteur agroalimentaire, la participation citoyenne, etc., et d'examiner comment cela influence le fonctionnement du comité. Pour finir, la question de la résilience du système alimentaire n'a été que peu abordée dans cette étude. En quoi la

présence d'une gouvernance alimentaire régionale pourrait favoriser la capacité d'un système alimentaire à résister, s'adapter et se rétablir face à des perturbations ou des chocs (par exemple, une pandémie ou des changements climatiques) tout en maintenant l'accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive pour la population? Une bonne résilience du système alimentaire pourrait nécessiter une coordination efficace et une planification à long terme pour faire face à ces perturbations, c'est pourquoi nous pensons que l'exploration de ce thème de recherche, dans le cadre de la gouvernance alimentaire, pourrait être pertinente dans les prochaines années.

## CONCLUSION

Assurer une alimentation suffisante, abordable et saine pour tous, produite dans le respect des ressources et du territoire, tout en permettant le développement d'entreprises prospères, est un défi de taille. C'est l'objectif que s'est donné le Comité Borée, un collectif de partenaires mobilisés et engagés qui unissent leurs efforts afin d'améliorer le système alimentaire du SLSJ. Les initiatives de gouvernance alimentaire, telle que la démarche Borée, émergent souvent de la constatation que la gestion des enjeux sociaux, économiques et environnementaux - de l'insécurité alimentaire à l'augmentation des prix des denrées en passant par les changements climatiques - est interdépendante et nécessite une participation active de toutes les parties prenantes du système alimentaire, mobilisées vers un objectif commun. Les démarches collaboratives intersectorielles, bien qu'ayant le potentiel de résoudre les problèmes complexes, ne sont pas faciles à mettre en œuvre, car elles impliquent le développement de nouvelles relations partenariales. Apprendre à se connaître, à se faire confiance et à travailler ensemble sont donc les bases de toute initiative de gouvernance alimentaire, avant même de tenter de réaliser des actions sur le système. C'est du moins ce que notre recherche nous a permis d'observer avec le cas spécifique étudié.

Le présent mémoire de recherche avait pour objectif de mettre en lumière les mécanismes de collaboration en jeu dans une démarche de gouvernance alimentaire. Nous avons choisi d'examiner le Comité Borée, une coalition de partenaires dont la mission consiste à mobiliser, collaborer et dialoguer au niveau régional autour d'une vision associée à l'identité alimentaire boréale, au sein d'un système alimentaire durable. Pour atteindre cet objectif, les membres, représentant les secteurs économique, sociocommunautaire, environnemental, administratif, territorial, de l'éducation et de la recherche, contribuent à faciliter la mise en réseau, la coordination et l'harmonisation entre les acteurs du système alimentaire, à encourager les politiques, les mesures et les initiatives en faveur de l'alimentation durable, et à créer des espaces de dialogue pour favoriser le partage de pratiques et d'expériences.

Le troisième chapitre de ce mémoire présentait nos objectifs et questions de recherche spécifiques, qui visaient à mieux comprendre les processus de gouvernance alimentaire à travers l'approche de la gouvernance collaborative. Nous avons cherché à documenter les éléments contextuels ayant mené à la mise en place et au déploiement du Comité Borée, ainsi que les dynamiques relationnelles entre les acteurs impliqués, les facteurs de réussite et les écueils du partenariat intersectoriel, ainsi que les retombées perçues de la démarche par les parties prenantes et les effets sur le territoire.

Dans le quatrième chapitre, nous avons présenté le cadre théorique en lien avec notre sujet d'étude. Nous avons introduit le champ d'études des transitions durables, ainsi que les concepts sous-jacents de la perspective multiniveaux, des systèmes complexes adaptatifs et des réseaux sociaux. Nous avons ensuite proposé une définition de la gouvernance des systèmes alimentaires et de ses différents aspects. Enfin, nous avons présenté le cadre d'analyse utilisé, le modèle de la gouvernance collaborative élaboré par Ansell et Gash (2008) et revu par Emerson et al. (2012), qui permet d'étudier en profondeur les dynamiques relationnelles de la gouvernance des systèmes alimentaires (Kang et al., 2022).

Dans le cinquième chapitre, nous avons précisé la méthodologie de recherche utilisée pour cette étude de cas descriptive. Nous avons opté pour une approche qualitative et une posture phénoménologique pour comprendre les phénomènes sociaux et humains complexes. Nous avons adopté une approche praxéologique et avons pris part à la démarche étudiée pour y réaliser une collecte de données vérificatoire et inductive. Les méthodes de collecte de données ont inclus l'observation directe lors des rencontres entre les participant·e·s, l'analyse des documents pertinents et des entrevues semi-dirigées auprès d'acteurs impliqués dans la démarche de collaboration intersectorielle. L'analyse de ces données a été effectuée selon une approche d'analyse phénoménologique et d'analyse de contenu thématique.

Les chapitres six à huit ont présenté et analysé les résultats de l'étude. Le sixième chapitre a mis en lumière les facteurs externes qui ont créé des opportunités et des contraintes au déploiement de la démarche Borée au SLSJ. Les motivations des partenaires et l'historique de leur collaboration ont été abordés. Le chapitre suivant a décrit les dynamiques relationnelles sur le comité, en précisant comment la communication, la confiance, l'engagement et la compréhension ont permis de générer une nouvelle capacité d'action conjointe qui n'existait pas auparavant. Enfin, les retombées de la démarche et les pistes d'adaptation potentielles ont été présentées au huitième chapitre.

Le dernier chapitre de cette étude est consacré à la discussion. Dans l'ensemble, les résultats de cette recherche démontrent que le rôle le plus évident d'une table régionale de partenaires sur les enjeux de l'alimentation est de rassembler les parties prenantes de l'ensemble du système alimentaire afin de partager les connaissances et les ressources. Le Comité Borée illustre ce rôle aussi bien que d'autres conseils de politiques alimentaires. Or, pour que ces tables de partenaires ou conseils de politique alimentaire puissent continuer de se développer à l'avenir, il est crucial de les arrimer efficacement aux politiques publiques et aux démarches de planification territoriale. La recherche doit déterminer comment développer au mieux le dialogue avec les instances publiques, en particulier dans une optique de pérennisation des initiatives de gouvernance alimentaire. Il est également important de déterminer comment déployer une vision commune de transition du système alimentaire à travers les différentes échelles de gouvernance. Une compréhension complète des structures de gouvernance alimentaire locale et régionale ainsi que de leurs résultats permettra de mieux comprendre leurs implications. Par conséquent, il est toujours nécessaire d'adopter des approches d'étude de cas unique pour examiner les défis et les opportunités des différentes initiatives. Cette recherche pourra ainsi être comparée à d'autres études de cas similaires afin de valider les résultats présentés ici.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ackerman-Leist, P. (2013). *Rebuilding the Foodshed: How to Create Local, Sustainable, and Secure Food Systems*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.
- Aksan, N., Kısac, B., Aydın, M. et Demirbukan, S. (2009). Symbolic interaction theory. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 902-904. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.160>
- Allen, T. et Prospero, P. (2016). Modeling Sustainable Food Systems. *Environmental Management*, 57(5), 956-975. <https://doi.org/10.1007/s00267-016-0664-8>
- Ambassade boréale. (2019). État des connaissances sur la typicité boréale au Saguenay–Lac-Saint-Jean. <https://drive.google.com/file/d/1VWsjGi2Zo4MaGe7lotF5IAaLdltmQLTZ/view>
- Anadon, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives, Hors-série*, 5, 26-37.
- Anadon, M. et Savoie Zajc, L. (2009). Introduction. L'analyse qualitative des données. *Recherches qualitatives*, 28(1), 1-7.
- Ansell, C. et Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Armendariz, V., Armenia, S. et Atzori, A. S. (2016). Systemic Analysis of Food Supply and Distribution Systems in City-Region Systems-An Examination of FAO's Policy Guidelines towards Sustainable Agri-Food Systems. *Agriculture*, 6(4), 65. <https://doi.org/10.3390/agriculture6040065>
- Arth, E., Clouston, M.-C. et Tremblay, F. (2020). *Enquête de santé du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2018. Rapport du directeur de santé publique*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. <https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2020/01/Rapport-du-DSPublique-Enquete-sante-2018.pdf>
- Arth, E., Bélanger-Simard, C.-A., Belley, S., Clouston, M.-C., Habel, C., Lapierre, R., Rivard, J. et Simard, M. (2022). *Portrait de la santé et du bien-être de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean : situation avant la pandémie de COVID-19*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. <https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2022/04/Portrait-2021-202202-02-VF.pdf>
- Audet, R., Lefèvre, S., Brisebois, É. et El-Jed, M. (2017). Structuring Tensions and Key Relations of Montreal Seasonal Food Markets in the Sustainability Transition of the Agri-Food Sector. *Sustainability*, 9(3), 320. <https://doi.org/10.3390/su9030320>
- Bardach, E. (2001). Development dynamics: Interagency collaboration as an emergent phenomenon. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(2), 149-64. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003497>
- Barthell, G. et Massicotte M. (2007). *Stratégie de développement du créneau de l'agriculture nordique. Stratégie de développement*. Centre de Référence en Agriculture et Agroalimentaire du Québec.

- Bassarab, K., Santo, R. et Palmer, A. (2019). *Food Policy Council Report 2018*. Food Policy Networks. Center for a Livable Future, Johns Hopkins University. [https://assets.jhsph.edu/clf/mod\\_clfResource/doc/FPC%20Report%202018-FINAL-4-1-19.pdf](https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FPC%20Report%202018-FINAL-4-1-19.pdf)
- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 251-283). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Beierle, T. C. et David K. (2001). What are we gaining from stakeholder involvement? Observations from environmental planning in the Great Lakes. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 19(4), 515-527. <https://doi.org/10.1068/c5s>
- Beuret, J.-E. et Cadoret, A. (2010). *Gérer ensemble les territoires, Vers une démocratie coopérative*. Éditions Charles Léopold Mayer, Fondation de France.
- Billion C., Baritoux, V., Lardon, S. et Loudiyi, S. (2016). Les acteurs de la distribution. Quel rôle dans la gouvernance alimentaire territoriale ? Dans P. Mundler et J. Rouchier (dir.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires* (p. 343-363). Québec : Éducagri éditions.
- Bilodeau, A., Laurin, I., Clavier, C. et Rose, F. (2019). Multi-Level Issues in Intersectoral Governance of Public Action : Insights from the Field of Early Childhood in Montreal (Canada). *Journal of Innovation Economics & Management*, 30(3), 163-190. <https://doi.org/10.3917/jie.030.0163>
- Bissardon, P. et Boulianne, M. (2016). Gouvernance alimentaire territorialisée. Le cas des collectivités canadiennes. Dans P. Mundler et J. Rouchier (dir.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires* (p. 323-341). Québec : Éducagri éditions.
- Bodin, Ö., Crona, B. et Ernstson, H. (2006). Social networks in natural resource management: What is there to learn from a structural perspective? *Ecology and Society*, 11(2), 1-8. <https://doi.org/10.5751/ES-01808-1102r02>
- Bodin, Ö. (2017). Collaborative Environmental Governance: Achieving Collective Action in Social-Ecological Systems. *Science*, 357(6352), eaan1114. <https://doi.org/10.1126/science.aan1114>
- Bonneuil, C. et Fressoz, J.-B. (2013). *L'Événement Anthropocène : La Terre, l'histoire et nous*. Paris, Le Seuil.
- Borée. (s. d.). À propos. Borée. <https://boree.ca/a-propos/>
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat: Entre levier et piège du développement des communautés*. Presses de l'Université du Québec.
- Bousquet, F. (2014). *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME* [Thèse de doctorat]. Université de Bordeaux.
- Bricas, N. et Seck, P. A. (2004). L'alimentation des villes du Sud : les raisons de craindre et d'espérer. *Cahiers Agricultures, EDP Sciences*, 13(1), p.10-14. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00127819>
- Brisebois, É. et Audet, R. (2018). *Portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec : enjeux, organisation et défis*. Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique.

<https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/09/Portrait-des-systemes-alimentaires-alternatifs-au-Quebec-enjeux-organisation-et-defis.pdf>

- Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Bui, S., Costa, I., De Schutter, O., Dedeurwaerdere, T., Hudon, M. et Feyereisen, M. (2019). Systemic ethics and inclusive governance : Two key prerequisites for sustainability transitions of agri-food systems. *Agriculture and Human Values*, 36(2), 277-288. <https://doi.org/10.1007/s10460-019-09917-2>
- Burgan, M. et Winne, M. (2012). *Doing food policy councils right : A Guide to development and action*. Mark Winne Associates. <https://www.markwinne.com/wp-content/uploads/2012/09/FPC-manual.pdf>
- Calancie, L., Stritzinger, N., Konich, J., Horton, C., Allen, N. E., Ng, S. W. et Ammerman, A. S. (2017). Food Policy Council Case Study Describing Cross-sector Collaboration for Food System Change in a Rural Setting. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 11(4), 441-447. <https://doi.org/10.1353/cpr.2017.0051>
- Campehndt, L. V. et Quivy, R. (2011). *Manuel recherche sciences sociales* (4e éd.). DUNOD.
- Carter, M. J. et Fuller, C. (2015). Symbolic interactionism. *Sociopedia.isa*, <https://doi.org/10.1177/205684601561>
- Chazoule, C. et Lambert, R. (2011). Ancrage territorial et formes de valorisation des productions localisées au Québec. *Économie rurale*, 322, 11-23. <https://doi.org/10.4000/economierurale.2965>
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5e éd., p. 53-87). Presses de l'Université du Québec.
- Clancy, K. (2014). A different way to approach policy change. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 4(4), 9-11. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2014.044.010>
- Clapp, J. et Cohen, M. J. (2009). *The Global Food Crisis: Governance Challenges and Opportunities*. Waterloo. Wilfrid Laurier University Press.
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N. et Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems: a case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, 35, 26-36. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.03.008>
- Clouston, M.-C. (2016). *Entre les portions recommandées et celles dans l'assiette : portrait de la consommation de légumes et de fruits chez les adultes du Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean. [https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2018/11/portrait\\_consom\\_fruits\\_legumes.pdf](https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2018/11/portrait_consom_fruits_legumes.pdf)
- Clouston, M.-C. (2017). *Vers une saine alimentation durable pour tous : des données pour alimenter la réflexion*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du

Saguenay–Lac-Saint-Jean.  
[https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2018/11/DSP Portrait alimentation mars 03 2018.pdf](https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2018/11/DSP_Portrait_alimentation_mars_03_2018.pdf)

- Clouston, M.-C. (2019). *La perception d'intervenants scolaires sur l'insécurité alimentaire vécue par les enfants*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. <https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2019/11/Rapport-Insecurite-alimentaire-2019.pdf>
- Collona, P., Fournier, S. et Touzard, J. (2013). Food systems. Dans C. Esnouf, M. Russel et N. Biracs (dir.) *Food system sustainability: Insights from duALIne* (p. 69-98). Cambridge University Press.
- Commission régionale sur les ressources naturelles et le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean (CRRNT). (2011). *Portrait du territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. [https://sdeir.uqac.ca/id/eprint/607/1/Portrait du territoire.pdf](https://sdeir.uqac.ca/id/eprint/607/1/Portrait_du_territoire.pdf)
- Dahlberg, K. A. (1994). *Food Policy Councils: The Experience of Five Cities and One County*. American Planning Association.
- Daniels, S. E. et Gregg, W. (2001). *Working through environmental conflict: The collaborative approach*. Praeger Publishers.
- De Montigny, J. G., Desjardins, S. et Bouchard, L. (2019). The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Global Health Promotion*, 26(2), 41-50. <https://doi.org/10.1177/1757975917714036>
- Deloitte. (2013). *Best practices in local food : A guide for municipalities*. <https://sustainontario.com/greenhouse/custom/uploads/2016/09/2013BestPracticesinLocalFoodAGuideforMunicipalities.pdf>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2003). *Collecting and interpreting qualitative materials* (2e éd.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2004). Symbolic Interactionism. Dans U. Flick, E. von Kardorff et I. Steinke (dir.), *A Companion to qualitative research* (p. 81-87). SAGE Publications.
- Deslauriers, J. P. (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Presses de l'Université du Québec.
- Deslauriers, J. P. et Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 85-112). Gaétan Morin.
- Deverre, C. et Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie Rurale*, 3, 57-73. <https://doi.org/10.4000/economierurale.2676>
- Dewulf, A. et Elbers, W. (2018). Power in and over Cross-Sector Partnerships : Actor Strategies for Shaping Collective Decisions. *Administrative Sciences*, 8(3), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci8030043>
- Doucet, C. (2020). *Le modèle agricole territorial. Nouveaux rapports entre agriculture, société et territoire*. Les presses de l'Université du Québec.

- Dubuisson-Quellier, S. et Lamine, C. (2008). Consumer involvement in fair trade and local food systems: Delegation and empowerment regimes. *GeoJournal*, 73, 55-65. <https://doi.org/10.1007/s10708-008-9178-0>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(4), 47-58.
- Duncan, J. et Claeys, P. (2018). Politicizing food security governance through participation: opportunities and opposition. *Food Security*, 10, 1411-1424. <https://doi.org/10.1007/s12571-018-0852-x>
- Dury, S., Bendjebbar, P., Hainzelin, E., Giordano, T. et Bricas, N. (2019). *Food Systems at risk: new trends and challenges*. Rome, Montpellier, Brussels, FAO, CIRAD and European Commission. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00080>
- Emerson, K., Orr, P. J., Keyes, D. L. et McKnight, K. M. (2009). Environmental conflict resolution: Evaluating performance outcomes and contributing factors. *Conflict Resolution Quarterly*, 27, 27-64. <https://doi.org/10.1002/crq.247>
- Emerson, K., Nabatchi, T. et Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Ericksen, P. J. (2008). Conceptualizing food systems for global environmental change research. *Global Environmental Change*, 18, 234-245. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2007.09.002>
- Farla, J., Markard, J., Raven, R. et Coenen, L. (2012). Sustainability transitions in the making: A closer look at actors, strategies and resources. *Technological Forecasting & Social Change*, 79, 991-998. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.02.001>
- Faucher, A. (2014). *Initier une gouvernance alimentaire territoriale : Guide à l'intention des collectivités* [mémoire de maîtrise, Institut Agro Montpellier]. [https://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/6\\_Guide\\_collectivites\\_cle43be18.pdf](https://draaf.auvergne-rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/6_Guide_collectivites_cle43be18.pdf)
- Figuière, C. et Rocca, M. (2012), Gouvernance: mode de coordination innovant? Six propositions dans le champ du développement durable, *Innovations*, 39(3), 169-190. <https://doi.org/10.3917/inno.039.0169>
- Fisher, R. et Brown, S. (1989). *Getting together: Building relationships as we negotiate*. Penguin Books.
- Foresight. (2011). *The Future of Food and Farming: challenges and choices for global sustainability. Executive Summary*. The Government Office for Science.
- Forum SAT. (2022). *Forum SAT (systèmes alimentaires territoriaux)*. <https://forumsat.org/>
- Fox, C. (2010). *Food policy councils : Innovations in democratic governance for a sustainable and equitable foods system*. UCLA Urban Planning Department. [https://goodfoodlosangeles.files.wordpress.com/2011/01/fpc\\_final\\_dist-5-indd.pdf](https://goodfoodlosangeles.files.wordpress.com/2011/01/fpc_final_dist-5-indd.pdf)
- Friedmann, H. (1995). The international political economy of food: A global crisis. *International Journal of Health Services*, 25, 511-538. <https://doi.org/10.2190/451A-896W-GGLK-ELXT>

- Friedmann, H. (2007). Scaling up: bringing public institutions and food service corporations into the project for a local, sustainable food system in Ontario. *Agriculture and Human Values*, 24(3), 389-398. <https://doi.org/10.1007/s10460-006-9040-2>
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66, 66-75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>
- Gaudet, C. (1995). Praxéologie et formation pratique : faire apprendre à faire. A.C.É.É.A., 2 juin.
- Gaudet, S. et Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31, 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Geels, F. W. (2005). The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis of the transition pathway from horse-drawn carriages to automobiles. *Technology Analysis and Strategic Management*, 17(4), 445-476. <https://doi.org/10.1080/09537320500357319>
- Geels, F. W. et Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy*, 36(3), 399-417.
- Geels, F. W. (2011). The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions: Responses to Seven Criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24-40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>
- Geels, F. W. et Schot, J. (2010). *The Dynamics of Transitions: A Socio-Technical Perspective*. Routledge.
- Getha-Taylor, H. (2012). Cross-Sector Understanding and Trust. *Public Performance & Management Review*, 36(2), 216-229. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576360203>
- Gilliam, A., Davis, D., Barrington, T., Lacson, R., Uhl, G. et Phoenix, U. (2002). The value of engaging stakeholders in planning and implementing evaluations. *AIDS Education and Prevention* 14(3 Suppl. A), 5-17. <https://doi.org/10.1521/aeap.14.4.5.23878>
- Gladek, E., Fraser, M., Roemers, G., Sabag Munoz, O., Hirsch, P. et Kennedy, E. (2016). *The Global Food System: An Analysis*. WWF Netherlands. <https://pymwymic.com/wp-content/uploads/2021/04/Global-Food-System-Analysis-1.pdf>
- Gobeil, A., Riffon, O. et Villeneuve, F. (sous presse). La démarche Borée : coconstruire et mettre en œuvre les mécanismes d'animation pour une gouvernance participative d'un système alimentaire durable et boréal. *Cahiers de géographie du Québec*.
- Goldsmith, S. et Eggers, W. D. (2004). *Governing by network: The new shape of the public sector*. Brookings Institution Press.
- Gordon, L. J., Bignet, V., Crona, B., Henriksson, P. J. G., van Holt, T., Jonell, M., Lindahl, T., Troell, M., Barthel, S., Deutsch, L., Folke, C., Haider, L. J., Rockström, J. et Queiroz, C. (2017). Rewiring food systems to enhance human health and biosphere stewardship. *Environmental Research Letters*, 12(10), 100201. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/aa81dc>

- Gottlieb, R. et Joshi, A. (2010) *Food Justice*. The MIT Press.
- Gouvernement du Québec (2021). *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec : estimations pour l'année 2021*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/regions/FS\\_profilregionalbioalimentaire\\_complet\\_MAPAQ.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/regions/FS_profilregionalbioalimentaire_complet_MAPAQ.pdf)
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass.
- Grin, J., Rotmans, J. et Schot, J. (2010). Transitions to Sustainable Development: New Directions in the Study of Long Term Transformative Change. <https://doi.org/10.4324/9780203856598>
- Groupe de travail Agriculture et agroalimentaire. (2016). *Notre région, notre économie : choisir, tracer, s'engager*. [https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/sommet\\_economique\\_regional\\_2015/rapport\\_agriculture\\_agrolimentaire.pdf](https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/sommet_economique_regional_2015/rapport_agriculture_agrolimentaire.pdf)
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). SAGE publications.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (2004). Competing paradigms in qualitative research: Theories and issues. Dans S. Nagy Hesse-Biber et P. Leavy (dir.), *Approaches to Qualitative Research: A reader on Theory and Practice* (p. 17-38). Oxford University Press.
- Gunderson, L. H. et Holling, C. S. (2002). *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Island Press.
- Hamilton, J., Carver, L., Tanguay, J., et Conroy, J. (2013). *Municipal Food Systems Planning Toolkit for MAPC Communities*. CLF Ventures Inc. and Metropolitan Area Planning Council. [http://www.mapc.org/wp-content/uploads/2017/11/Food\\_system\\_guide\\_3-18-14.pdf](http://www.mapc.org/wp-content/uploads/2017/11/Food_system_guide_3-18-14.pdf)
- Hanleybrown, F., Kania, J. et Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work, *Stanford Social Innovation Review*, 1-9.
- Harris, J., Brown, V. A. et Russell, J. (2010). *Tackling Wicked Problems*. Routledge.
- Hatt, S., Artu, S., Brédart, D., Lassois, L., Francis, F., Haubruge, É., Garre, S., Stassart, P. M., Dufrene, M., Monty, A. et Boeraeve, F. (2016). Towards sustainable food systems: the concept of agroecology and how it questions current research practices. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement*, 20, 215-224.
- Hawkes C. (2009). Identifying innovative interventions to promote healthy eating using consumption-oriented food supply chain analysis. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 4(3-4), 336-56. <https://doi.org/10.1080/19320240903321243>
- High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition (HLPE). (2014). *Food losses and waste in the context of sustainable food systems*. <https://www.fao.org/3/i3901e/i3901e.pdf>

- Hinrichs, C. C. (2014) Transitions to sustainability: A change in thinking about food systems change? *Agriculture and Human Values*, 31(1), 143-155. <https://doi.org/10.1007/s10460-014-9479-5>
- Holling, C.S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4, 390-405. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>
- Hospes, O. et Brons, A. (2016). *Food system governance : A systematic literature review*. Routledge.
- Huberman, M. et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Human, S. E. et Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365. <https://doi.org/10.2307/2667074>
- Huxham, C. et Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.
- Huybens, N. (2009). *Penser dans la complexité la controverse socio-environnementale sur la forêt boréale du Québec pour la pratique de l'éco-conseil* [Thèse de doctorat]. Université du Québec à Chicoutimi.
- Imperial, M. (2005). Using collaboration as a governance strategy: Lessons from six watershed management programs. *Administration & Society*, 37(3), 281-320. <https://doi.org/10.1177/0095399705276111>
- Innes, J. E. et Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65, 412-423. <https://doi.org/10.1080/01944369908976071>
- Institut de la statistique du Québec. (2021). *Bulletin statistique régional édition 2021 : Saguenay–Lac-Saint-Jean*. [https://bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01608FR\\_RA02\\_2021A00F00.pdf](https://bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01608FR_RA02_2021A00F00.pdf)
- Institut de recherche et de développement en agroenvironnement (IRDA) (1990). *Inventaire des problèmes de dégradations des sols agricoles du Québec*. <http://www.irda.qc.ca/fr/outils-etservices/informations-sur-les-sols/inventaire-des-problemes-de-degradations-des-sols-agricolesdu-quebec/>
- International Food Policy Research Institute (IFPRI). (2008). *High Food Prices: The What, Who, and How of Proposed Policy Actions*. <https://ebrary.ifpri.org/utils/getfile/collection/p15738coll2/id/10384/filename/10385.pdf>
- International Panel of Experts on Sustainable Food Systems (IPES-Food). (2015). *The new science of sustainable food systems. Overcoming Barriers to Food Systems Reform*. [http://www.ipes-food.org/\\_img/upload/files/NewScienceofSusFood.pdf](http://www.ipes-food.org/_img/upload/files/NewScienceofSusFood.pdf)
- International Panel of Experts on Sustainable Food Systems (IPES-Food). (2019). *A new panel guided by new ways of thinking about research, sustainability, and food systems*. <http://www.ipes-food.org/>
- Isett, K. R. et Provan, K. G. (2005). The evolution of dyadic interorganizational relationships in a network of publicly funded nonprofit agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 149-165. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui008>

- Janin, C. et Landel, P. (2022). L'Intelligence Collective, levier de la transformation des territoires. *Pour*, 244(3), 211-221. <https://doi.org/10.3917/pour.244.0211>
- Janssen, M. A., Bodin, Ö., Anderies, J. M., Elmqvist, T., Ernstson, H., McAllister, R. R. J., Olsson, P. et Ryan, P. (2006). Toward a network perspective on the resilience of social-ecological systems. *Ecology and Society*, 11(1), 1-20. <https://doi.org/10.5751/ES-01462-110115>
- Jean, B. (1997). *Territoires d'avenir : pour une sociologie de la ruralité*. Presses de l'Université du Québec.
- Jedari, B., Xia, F., Ahmed, A. M., Pirozmand, P. et Najafloo, Y. (2021). Using social network analysis (SNA) to design socially aware network solutions in delay-tolerant networks (DTNs). Dans J. J. P. C. Rodrigues (dir.), *Advances in Delay-Tolerant Networks (DTNs)* (2e éd., p. 227-245). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102793-6.00012-6>
- Johns, T., Powell, B., Maundu, P. et Eyzaguirre, P. B. (2013). Agricultural biodiversity as a link between traditional food systems and contemporary development, social integrity and ecological health. *Journal of the Science of Food and Agriculture*, 93(14), 3433-3442. <https://doi.org/10.1002/jsfa.6351>
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. et Berger, D. (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Jossey-Bass.
- Kang, H., Roggio, A. M. et Luna-Reyes, L. F. (2022). Governance of local food systems : Current research and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 338, 130626. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130626>
- Kania, J. et Kramer, M. (2011). *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review. [https://ssir.org/images/articles/2011\\_WI\\_Feature\\_Kania.pdf](https://ssir.org/images/articles/2011_WI_Feature_Kania.pdf)
- Keeling, M. J. et Eames, K. T. (2005). Networks and epidemic models. *Journal of the Royal Society, Interface*, 2(4), 295-307. <https://doi.org/10.1098/rsif.2005.0051>
- Kim, D. J. (1999). *Introduction to Systems Thinking*. Pegasus Communications.
- Kirwan, J. et Maye, D. (2013). Food security framings within the UK and the integration of local food systems. *Journal of Rural Studies*, 29, 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.03.002>
- Klijn, E.-H. (2008). Complexity theory and public administration: What's new? *Public Management Review*, 10(3), 299-317. <https://doi.org/10.1080/14719030802002675>
- Koliba, C. J., Meek, J. W., Zia, A. et Mills, R. W. (2018). *Governance networks in public administration and public policy*. Routledge.
- Koppenjan, J. et Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainty in networks: A network approach to problem solving and decision making*. Routledge.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R. et Pfarrer, M. D. (2012). A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0314>
- Krinsky, J. et Crossley, N. (2014). Social movements and social network : Introduction. *Social Movement Studies*, 13(1), 1-21. <http://doi.org/10.1080/14742837.2013.862787>

- Krueger, R. A. (1998). *Analyzing & reporting focus group results*. SAGE Publications.
- Lamine, C., Bui, S. et Ollivier, G. (2016). Pour une approche systémique et pragmatique de la transition écologique des systèmes agri-alimentaires. *Cahiers de recherche sociologique*, 58, 95-117. <https://doi.org/10.7202/1036208ar>
- Laperrière, A. (2009). L'observation directe. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 311-335). Presses de l'Université du Québec.
- Lardon, S. et Loudiyi, S. (2014). Agriculture et alimentation urbaines: entre politiques publiques et initiatives locales, *Géocarrefour*, 89(1), 3-10. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.9362>
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Presses Universitaires de France.
- Leinhardt, S. (1977). *Social networks: a developing paradigm*. Academic Press.
- Levkoe, C. Z. (2014). The food movement in Canada: A social movement network perspective. *Journal of Peasant Studies*, 41(3), 385-403. <https://doi.org/10.1080/03066150.2014.910766>
- Levkoe, C. Z. et Wakefield, S. (2014). Understanding contemporary networks of environmental and social change: Complex assemblages within Canada's 'food movement.' *Environmental Politics*, 23(2), 302-320. <https://doi.org/10.1080/09644016.2013.818302>
- Lhotellier, A. et St-Arnaud, Y. (1994). Pour une démarche praxéologique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 93-109. <https://doi.org/10.7202/301279ar>
- Linden, R. M. (2010). *Leading across boundaries: Creating collaborative agencies in a networked world*. Jossey-Bass.
- MacRae, R. et Donahue, K. (2013). *Entrepreneurs en politiques alimentaires. Analyse préliminaire du rôle des municipalités et des districts régionaux canadiens dans l'évolution du système alimentaire*. York University's Faculty of Environmental Studies.
- Malassis, L. (1994). *Nourrir les Hommes*. Flammarion Dominos.
- Markard, J., Raven, R. et Truffer, B. (2012). Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41, 955-967. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.02.013>
- McClintock, T. R., Friedlander, D. F., Feng, A. Y., Shah, M. A., Pallin, D.J., Chang, S.L., Bader, A.M., Feeley, T.W., Kaplan, R.S. et Haleblan, G.E. (2021). Determining Variable Costs in the Acute Urolithiasis Cycle of Care Through Time-Driven Activity-Based Costing. *Urology*, 157, 107-113. <https://doi.org/10.1016/j.urology.2021.05.102>
- McTaggart, R. (1994). Participatory Action Research : Issues in Theory and Practice. *Educational Action Research*, 2, 313-337. <https://doi.org/10.1080/0965079940020302>
- Meyor, C. (2005). La phénoménologie dans la méthode scientifique et le problème de la subjectivité. *Recherches Qualitatives*, 25(1), 25-42.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.

- Miller, M., Anderson, M., Francis, C. A., Kruger, C., Barford, C., Park, J. et McCown, B. H. (2013). Critical research needs for successful food systems adaptation to climate change. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 3, 161-175. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2013.034.016>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2022). *Guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/territoire/GM\\_communaute\\_nourriciere\\_MAPAQ.pdf?1648066577#:~:text=La%20gouvernance%20alimentaire%20locale%20d%C3%A9signe.les%20composantes%20du%20syst%C3%A8me%20alimentaire](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/territoire/GM_communaute_nourriciere_MAPAQ.pdf?1648066577#:~:text=La%20gouvernance%20alimentaire%20locale%20d%C3%A9signe.les%20composantes%20du%20syst%C3%A8me%20alimentaire)
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). (2010). *Organisation territoriale : Saguenay–Lac-Saint-Jean (région 02)*. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/regions-administratives/saguenay-lac-saint-jean/>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). (2023). *Région administrative 02 : Saguenay–Lac-Saint-Jean*. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/cartes/region/02.pdf>
- Mokyr, J. (1990). *The Lever of Riches*. Oxford University Press.
- Moragues-Faus, A. et Sonnino, R. (2019). Re-assembling sustainable food cities : An exploration of translocal governance and its multiple agencies. *Urban Studies*, 56(4), 778-794. <https://doi.org/10.1177/0042098018763038>
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Ed. Du Seuil.
- Moscatelli, S., El Bilali, H., Gamboni, M. et Capone, R. (2016). Towards sustainable food systems : a holistic, interdisciplinary and systemic approach. *Agrofor*, 1(1). <https://doi.org/10.7251/AGRENG1601103M>
- Mucchielli, R. (2006). *La dynamique des groupes*. ESF éditeur.
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138. <https://doi.org/10.7202/1085400ar>
- Murdock, B., Wiessner, C. et Sexton, K. (2005). Stakeholder participation in voluntary environmental agreements: Analysis of 10 Project XL case studies. *Science, Technology & Human Values*, 30(2), 223-250. <https://doi.org/10.1177/0162243904266104>
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2011). *Programme de systèmes alimentaires durables FAO-PNUE*. [http://www.fao.org/fileadmin/templates/ags/docs/SFCP/Flyer\\_FR.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/ags/docs/SFCP/Flyer_FR.pdf)
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2018). *Sustainable food systems: Concept and framework*. <http://www.fao.org/3/ca2079en/CA2079EN.pdf>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd). Armand Collin.
- Paquet, G. (1998). *La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif*. Centre d'études en gouvernance, Université d'Ottawa.

- Phillips, N., Lawrence, T. B. et Hardy, C. (2000). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23-43. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00171>
- Plsek, P. E. et Greenhalgh T. (2001). Complexity science: The challenge of complexity in health care. *BMJ*, 323(7313), 625-628. <https://doi.org/10.1136/bmj.323.7313.625>
- Proulx, M.-U. (2011). *Territoires et développement : la richesse du Québec*. Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions*. Presses de l'Université du Québec.
- Prus, R. (1996). *Symbolic Interaction and Ethnographic Research. Inter subjectivity and the Study of Human Lived Experience*. State University of New York Press.
- Rabialahy, A. J. et Guillaumie, L. (2022). *Les meilleures pratiques des conseils de gouvernance des systèmes alimentaires territorialisés : SOMMAIRE des résultats issus de la littérature grise*. Université Laval. [https://www.fsi.ulaval.ca/sites/default/files/documents/laurence-guillaumie/synthese\\_gouvernance\\_sat- version\\_courte.pdf](https://www.fsi.ulaval.ca/sites/default/files/documents/laurence-guillaumie/synthese_gouvernance_sat- version_courte.pdf)
- Rachlis, M. (2008). Operationalizing Health Equity : How Ontario's Health Services Can Contribute To Reducing Health Disparities. Wellesley Institute. <https://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/11/OperationalizingHealthEquity.pdf>
- Radnitzky, G. (1970). *Contemporary Schools 01 Metasdence*. Scandinavian University Books.
- Rastoin, J.-L. (2016). Les systèmes alimentaires territorialisés : enjeux et stratégie de développement. Dans RESOLIS. (2016). *Systèmes alimentaires territorialisés au Québec : 100 initiatives locales pour une alimentation responsable et durable* (p. 12-15). [https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/resolis\\_sat\\_quebec-2.pdf](https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/resolis_sat_quebec-2.pdf)
- RESOLIS. (2016). *Systèmes alimentaires territorialisés au Québec : 100 initiatives locales pour une alimentation responsable et durable*. [https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/resolis\\_sat\\_quebec-2.pdf](https://www.chaireunesco-adm.com/IMG/pdf/resolis_sat_quebec-2.pdf)
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance. Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Rittel, H. W. J. et Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155-169.
- Roberts, W. (2011). Taking it all in. *Alternatives*, 37(2).
- Rotmans, J. et Loorbach, D. (2010). Towards a Better Understanding of Transitions and Their Governance. A Systemic and Reflexive Approach. Dans J. Grin, J. Rotmans et J. Schot (dir.), *Transitions to Sustainable Development* (p.103-220). Routledge.
- Roy, G. (2022, 19 septembre). Les cégeps de la région lancent la semaine du développement durable. *Le Quotidien*. <https://www.lequotidien.com/2022/09/20/les-cegeps-de-la-region-lancent-la-semaine-du-developpement-durable-44c886c45915008b8e0375337be36857/>

- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 199-225). Presses de l'Université du Québec.
- Royer, A. (2020). *Approvisionnement local et coordination des acteurs dans une optique d'autonomie alimentaire, de développement territorial et sectoriel* (Rapport no 2020RP-35). Québec : CIRANO. Saisi de <https://mphxxx.cirano.qc.ca/files/uploads/files/2020RP-35.pdf>
- Ruhf, K. Z. et Clancy, K. (2022). *A Regional Imperative : The Case for Regional Food Systems*. Thomas A. Lyson Center for Civic Agriculture and Food Systems. <https://doi.org/10.5304/lyson.2022.001>
- Santo, R. et Moragues-Faus, A. (2019). Towards a trans-local food governance: exploring the transformative capacity of food policy assemblages in the U.S. and U.K. *Geoforum*, 98, 75-87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2018.10.002>
- Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales*. Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUDIST. *Recherches qualitatives*, 21, 99-123.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5e éd., p. 199-225). Presses de l'Université du Québec.
- Saz-Carranza, A. et Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks: managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. et Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Seyfang, G. (2006). Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks. *Journal of Rural Studies*, 22, 383-395. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2006.01.003>
- Silvia, C. (2011). Collaborative governance concepts for successful network leadership. *State and Local Government Review*, 43(1), 66-71. <https://doi.org/10.2307/41303176>
- Sirianni, C. (2009). *Investing in democracy engaging citizens in collaborative governance*. Brookings Institution.
- Smeets, D. J. A. (2017). Collaborative Learning Processes in Social Impact Bonds : A Case Study from the Netherlands. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 67-87. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1299034>
- Sonnino, R. et Marsden, T. (2006). Beyond the divide: Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbi006>
- Sonnino, R. (2013). Local foodscapes: Place and power in the agri-food system. *Acta Agriculturae Scandinavica Section B: Soil and Plant Science*, 63, 2-7. <https://doi.org/10.1080/09064710.2013.800130>

- Sonnino, R., Moragues-Faus, A., Maggio, A. (2014). Sustainable food security: An emerging research and policy agenda. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 21(1), 173-188. <https://doi.org/10.48416/ijaf.v21i1.161>
- St-Arnaud, Y., Mandeville, L. et Bellemare, C. (2002). La praxéologie. *Interactions*, 6(1), 29-48.
- Stecq, H. et Simard, M. (2015). Le leadership et le discours dans la mobilisation d'acteurs du développement : le cas de la stratégie migration. *Recherches sociographiques*, 56(1), 171-194. <https://doi.org/10.7202/1030277ar>
- Story, M., Hamm, M. W. et Wallinga, D. (2009). Research and action priorities for linking public health, food systems, and sustainable agriculture: Recommendations from the Airlie conference. *Journal of Hunger and Environmental Nutrition*, 4, 477-485. <https://doi.org/10.1080/19320240903351497>
- Sussman, L. et Bassarab, K. (2017). *Food policy council report 2016*. Johns Hopkins Center for a Livable Future. [https://assets.jhsph.edu/clf/mod\\_clfResource/doc/FPC%20Report%202016\\_Final.pdf](https://assets.jhsph.edu/clf/mod_clfResource/doc/FPC%20Report%202016_Final.pdf)
- Tefft, J., Jonasova, M., Zhang, F. et Zhang, Y. (2020). *Urban food systems governance : Current context and future opportunities*. FAO and The World Bank. <https://doi.org/10.4060/cb1821en>
- Tennyson, R. (2003). *Institutionalising Partnerships: Lessons from the Front Line*. International Business Leaders Forum.
- Tett, L., Crowther, J. et O'Hara, P. (2003). Collaborative partnerships in community education. *Journal of Education Policy*, 18, 37-51. <https://doi.org/10.1080/0268093032000042191>
- Thibaut, A. et Vigneron, S. (2022). *Les conseils de politiques alimentaires : définition, raison d'être et balises méthodologiques*. Réseau des acteurs wallons pour une alimentation durable (RAWAD). [https://www.rawad.be/sites/rawad.be/files/u64/cpa\\_recommandation\\_final.pdf](https://www.rawad.be/sites/rawad.be/files/u64/cpa_recommandation_final.pdf)
- Thomson, A. M. et Perry, J. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66, 20-32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>
- Touati, N., Maillet, L., Paquette, M.-A., Denis, J.-L. et Rodríguez, C. (2019). Understanding Multilevel Governance Processes through Complexity Theory: An Empirical Case Study of the Quebec Health-Care System. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 205-217. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1423501>
- Traoré, I., Street, M.-C., Camirand, H., Julien, D., Joubert K. et Berthelot, M. (2018). *Enquête québécoise sur la santé des jeunes du secondaire 2016-2017. Résultats de la deuxième édition. La santé physique et les habitudes de vie des jeunes. Tome 3 : La santé physique et les habitudes de vie des jeunes*. Institut de la statistique du Québec. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/enfants-ados/alimentation/sante-jeunes-secondaire-2016-2017-t3.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/enfants-ados/alimentation/sante-jeunes-secondaire-2016-2017-t3.pdf)
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches Qualitatives, Hors-Série*, 5, 38-45.
- Opération veille et soutien stratégiques (OVSS). (2017). Une gouvernance souple et adaptée : quelques apprentissages. [https://operationvss.ca/pdf/OVSS\\_Gouvernance-souple-et-adaptee\\_Dec2017.pdf](https://operationvss.ca/pdf/OVSS_Gouvernance-souple-et-adaptee_Dec2017.pdf)

- Van Gameren, V., Ruwet, C. et Bauler, T. (2015). Towards a governance of sustainable consumption transitions: how institutional factors influence emerging local food systems in Belgium. *Local Environment*, 20(8), 874-891. <https://doi.org/10.1080/13549839.2013.872090>
- Ville de Dolbeau-Mistassini. (2021). *Politique alimentaire de la communauté de Dolbeau-Mistassini*. <https://drive.google.com/file/d/1HwcALhFMg8FYb30vffiBEI4WN2oiFOFV/view>
- Villeneuve, C., Tremblau, D., Riffon, O., Lanmafankpotin, G. Y. et Bouchard, S. (2017). A Systemic Tool and Process for Sustainability Assessment. *Sustainability*, 9(10), p.1909-1937.
- Vivre en ville. (2014). *Villes nourricières : mettre l'alimentation au cœur des collectivités*. <https://vivreenville.org/>
- Weber, E. P. (2003). *Bringing Society Back In: Grassroots Ecosystem Management, Accountability, and Sustainable Communities*. MIT Press.
- Wegener, J., Raine, K. D. et Hanning, R. M. (2012). Insights into the government's role in food system policy making: Improving access to healthy, local food alongside other priorities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 9, 4103-4121. <https://doi.org/10.3390/ijerph9114103>
- Weissman, E. et Potteiger, M. (2020). Collaboration and diverse stakeholder participation in food system planning: a case study from Central New York. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 35, 115-119. <https://doi.org/10.1017/S1742170518000431>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5e éd.). SAGE Publications.

**ANNEXE 1**  
**GRILLE D'OBSERVATION**

<b>Participant·es et participant·s :</b>	
<b>Ambiance de travail, dynamique du groupe :</b>	
<b>Langage, expressions verbales et non verbales :</b>	
<b>Processus de prise de décision :</b>	
<b>Gestion des tensions ou conflits :</b>	
<b>Leadership et engagement des acteurs :</b>	
<b>Utilisation d'outils ou de documents :</b>	
<b>Ressources mobilisées :</b>	
<b>Obstacles et défis :</b>	
<b>Résultats observés :</b>	

## ANNEXE 2

### GUIDE D'ENTREVUE

Avant tout, je tiens à vous remercier à nouveau de bien vouloir participer à cette étude. Cette rencontre a pour objectif principal de recueillir votre expérience en tant que partenaire du Comité Borée. L'entrevue se déroulera sous une forme de discussion plutôt que sous une forme journalistique; vous pouvez donc sans problème déborder des thèmes suggérés pour m'apporter toute information complémentaire que vous jugez pertinente. Les informations et impressions que vous allez me transmettre durant cet entretien permettront de mieux comprendre vos motivations et attentes concernant la démarche Borée, les freins et leviers de l'action collective sur le territoire, ainsi que les retombées qui semblent en découler réellement. Mieux comprendre ce phénomène pourra permettre de favoriser et de pérenniser le développement de ce type d'initiative.

L'entretien devrait durer environ 1 h et sera divisé en quatre grands thèmes. Le premier visera à me permettre d'en apprendre plus sur l'organisation pour laquelle vous travaillez et sur votre rôle dans le système alimentaire régional. Le second vous permettra de m'expliquer les motivations qui vous ont amenées à participer à la démarche Borée. Le troisième abordera le fonctionnement actuel de ce processus de gouvernance coopérative. Enfin, le dernier thème vise à mettre les informations en perspective afin de comprendre les retombées réelles, positives ou non, que vous percevez de votre participation à la démarche.

Répondez toujours au meilleur de vos connaissances. Ceci est une entrevue de recherche et non pas un examen. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. C'est votre réalité qui m'intéresse. Je vous rappelle que je vais enregistrer cette entrevue, afin de faciliter l'analyse des informations que vous allez me transmettre. Aussi, sachez que vous pouvez vous retirer du processus de la recherche en tout temps, sans que cela vous porte préjudice.

Avez-vous des questions ? Pouvons-nous débiter l'entrevue ?

#### **Partie 1 - Informations sur l'acteur**

1- Parlez-moi de l'organisation pour laquelle vous travaillez.

- La mission et les objectifs de l'organisation
- Votre rôle dans cette organisation

2- Quelle est votre place dans le système alimentaire régional (en dehors de Borée) ?

- Vos principaux partenaires, vos liens avec les autres acteurs
- Vos principaux enjeux, besoins ou difficultés
- Comment ces enjeux vous touchent dans vos fonctions quotidiennes

#### **Partie 2 - Processus de développement de Borée**

3- Depuis quand participez-vous à la démarche Borée ? Comment êtes-vous devenu partenaire du comité ?

- Motivations personnelles, professionnelles ou organisationnelles
- Incitatifs ou contraintes à la participation
- Quelles étaient vos attentes
- Est-ce qu'il y aurait eu d'autres sites alternatifs où collaborer

4- (Si l'acteur participe depuis le début) Quelles étaient les conditions entourant le processus d'élaboration de la démarche ?

- Politiques
- Sociales
- Économiques
- Organisationnelles

5- (Si l'acteur participe depuis le début) Qu'est-ce qui a fait le "déclic" et a lancé le projet ?

- Qui a eu l'idée
- Qui étaient les leaders
- Quelles étaient les parties intéressées et leur participation
- Comment a-t-on décidé quelles personnes ou organisations devaient être présentes
- Pourquoi une démarche à un niveau régional

6- (Si l'acteur ne participe pas depuis le début) Quelle a été votre perception face au projet au départ ?

- Est-ce que cette perception a évolué dans le temps ?

7- Comment s'est passé le démarrage du projet (ou votre intégration dans le projet) ?

- Connaissiez-vous déjà bien les autres membres du comité ? Aviez-vous déjà l'habitude de collaborer ?
- Processus d'établissement de la confiance, d'une compréhension/identité partagée
- Obstacles significatifs

### **Partie 3 - Le fonctionnement actuel de Borée**

8- De quelle façon vous impliquez-vous dans le comité ?

- Principales tâches et fonctions
- Comment décririez-vous votre expérience
- Voyez-vous des inconvénients à la participation

9- Parlez-moi du fonctionnement.

- Mode d'organisation, rythme, échéances
- Ambiance, dynamique du groupe, relations avec les autres membres
- Communications, dialogue, échanges
- Climat de confiance, transparence
- Leadership, engagement des acteurs
- Ressources, compétences
- Rapports de forces
- Processus de prise de décision
- Gestion des conflits

10- Quelles sont les principales activités qui ont été réalisées ?

- Identification collective des objectifs, responsabilités partagées
- Les activités sont-elles représentatives des intérêts des multiples parties
- Sont-elles cohérentes avec la mission de votre organisation, vos intérêts
- Capacité d'adaptation et de créativité

### **Partie 4 - Les retombées de la démarche**

11- Quelles retombées, positives ou non, percevez-vous de la démarche Borée ?

- Pour vous en tant qu'individu
- Pour l'organisation où vous travaillez
- Pour votre secteur d'activités
- Pour les autres secteurs du système alimentaire
- Pour la région

12- À votre connaissance, est-ce que la démarche Borée a inspiré d'autres projets similaires au niveau local ?

- Est-ce que les acteurs du milieu se sont appropriés la démarche
- Qu'est-ce que les gens retiennent de la démarche

13- Quelle est votre vision quant au développement d'un système alimentaire durable en zone boréale (SADB) ?

- Quels sont les enjeux, défis, freins, limites
- Quels sont vos idées, rêves
- Quelle serait votre définition personnelle d'un SADB

- Changements politiques souhaités, mesures à mettre en place
- Les clés de la transition socioécologique du système alimentaire

14- Borée pour vous, c'est quoi ?

- Quelles sont les forces et limites
- Quels vont être les défis à l'avenir
- Qu'est-ce qui pourrait améliorer la démarche
- Qu'est-ce qui pourrait faire que la démarche se termine
- Quelle est l'originalité de Borée, qui distingue l'approche
- En quoi la démarche peut être un exemple pour d'autres stratégies

J'aurais terminé avec mes questions. Avez-vous des éléments que vous aimeriez aborder ?

L'entrevue est terminée. Je vous remercie pour votre temps et vos précieuses informations.

**ANNEXE 3**  
**GRILLE DE LECTURE**

1- Dans quel contexte le document a-t-il été produit ?	
2- Qui en sont les auteurs ?	
3- Quel est l'objectif du document ?	
4- Qui est le public cible ?	
5- Quelle est la principale source d'information des auteurs ?	
6- Est-ce une source primaire ou une source secondaire ?	
7- Quelles sont les sources de financement ?	
8- Comment le document est-il diffusé ?	
9- Comment le document est-il utilisé ?	
10- Quelles sont les actions qui en découlent ?	

**ANNEXE 4**  
**APPROBATION ÉTHIQUE**

Ce mémoire a fait l'objet d'une certification éthique. Le numéro du certificat est : 2022-974.

## ANNEXE 5

### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

#### 1. TITRE DU PROJET

Gouvernance collaborative d'un système alimentaire en transition vers la durabilité : une étude de cas dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean

#### 2. RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

**Responsable:**

Florence Villeneuve, étudiante-chercheuse

**Direction de recherche:**

Olivier Riffon, directeur

#### 3. PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation à un projet de recherche. Cependant, avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire d'information et de consentement, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à l'étudiante-chercheuse responsable du projet ou aux autres membres du personnel affecté au projet de recherche et à leur demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair.

#### 4. NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

##### 1. Description du projet de recherche

Cette recherche est réalisée dans le cadre d'une maîtrise en Études et interventions régionales à l'Université du Québec à Chicoutimi. Elle vise à développer une compréhension plus fine des attentes d'acteurs régionaux de l'alimentation concernant les freins et les leviers à la gouvernance alimentaire, des retombées réelles qu'ils y perçoivent, ainsi que des raisons qui les encouragent à y participer. Une meilleure compréhension de ce phénomène pourrait permettre de mieux informer les décideurs, à l'échelle locale, régionale ou provinciale, qui hésitent sur les structures à mettre en place ou à appuyer pour favoriser les changements structurants dans le système alimentaire, afin de viser sa transition vers la durabilité.

##### 2. Objectif(s) spécifique(s)

Cette étude vise quatre objectifs principaux :

- Comprendre les conditions qui ont mené au déploiement du comité Borée.
- Analyser les dynamiques au sein d'un réseau d'acteurs régionaux de l'alimentation.
- Connaître les freins et les leviers permettant de réaliser des changements structurants.
- Comprendre les impacts et les retombées d'une démarche de gouvernance alimentaire sur le système alimentaire du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

### **3. Déroulement**

- À la suite de l'obtention de votre consentement à participer, l'entrevue de recherche se tiendra une seule fois et elle sera d'une durée approximative de 1 h 30.
- Afin de favoriser la tenue d'un échange souple, de faciliter l'écoute de l'étudiante-chercheuse, de relater vos propos de façon juste et précise et de faciliter l'analyse de vos informations, l'entrevue de recherche sera enregistrée à l'aide d'un enregistreur numérique.
- L'entrevue sera menée à l'aide d'un guide d'entretien flexible et évolutif. Il vous sera demandé de répondre à des questions ou de donner vos impressions sur des thèmes et sous-thèmes définis d'avance. Toutefois, vous serez libre d'aborder d'autres sujets non prévus, si vous les jugez utiles à la recherche et à la bonne compréhension de l'étudiante-chercheuse.
- L'entrevue pourra avoir lieu en visioconférence, sur votre lieu de travail, ou encore dans un local de rencontre de l'UQAC, selon ce qui vous convient le mieux.

### **5. AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE**

Votre participation à cette étude permettra la construction de connaissances nouvelles au sujet des initiatives de gouvernance alimentaire, qui pourraient être utiles à d'autres regroupements d'acteurs de l'alimentation intéressés à mettre en place une structure de gouvernance alimentaire ou à toutes personnes intéressées à la transition vers un système alimentaire durable.

La participation à cette recherche comporte peu de risques ou d'inconvénients prévisibles pour vous ou vos proches. Outre le temps consacré à l'entrevue de recherche, le seul risque minime concerne la difficulté à répondre à des questions sur des attentes et des retombées, qui pourraient ne pas être à la hauteur de ce qui était espéré. Dans cette éventualité, il vous sera possible de demander à prendre une pause ou de ne pas répondre à certaines questions. Si un malaise persiste à la suite de l'entrevue, vous pourrez faire appel à l'une des ressources d'aide identifiée sur une liste qui vous sera remise après l'entrevue.

### **6. CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES**

Soyez assuré que toutes les informations recueillies dans le cadre de cette recherche seront confidentielles et ne pourront en aucun temps permettre à des personnes extérieures à la recherche de vous identifier, vous ou vos proches.

Seule l'étudiante-chercheuse connaîtra votre identité, puisque toutes les données seront rendues anonymes par l'utilisation d'un code qui vous sera attribué et sera utilisé sur tous les documents en lien avec la recherche.

Les données recueillies serviront à la production d'un mémoire de maîtrise et pourraient, éventuellement, servir à des fins de communications scientifiques orales ou écrites. Dans tous les cas, aucune information nominale vous concernant ne sera divulguée.

Tous les documents ou fichiers électroniques seront conservés dans un classeur verrouillé à l'UQAC, ou encore sur le disque dur d'un ordinateur muni d'un mot de passe connu seulement de l'étudiante-chercheuse.

Tous les documents ayant servi à la recherche (guide d'entrevue, notes de recherche, transcriptions d'entrevues, etc.) seront conservés pour une durée de 7 ans, en vertu de la Règle 3 du calendrier de conservation des documents administratifs de l'UQAC. Ils seront par la suite détruits selon les normes en vigueur à l'UQAC.

Toutefois, dans certains cas, la loi peut obliger les chercheurs à révéler certaines informations à des tiers. Par exemple, pour signaler un abus ou toute autre situation de compromission.

## **7. PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT**

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre d'accepter ou de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment en faisant connaître votre décision à l'étudiante-chercheuse responsable du projet, sans avoir à donner de raison et sans qu'il y ait de préjudice. À moins d'avis contraire de votre part, les données recueillies seront détruites si vous décidez de vous retirer de l'étude.

## **8. INDEMNITÉ COMPENSATOIRE**

Aucune rémunération ou indemnité compensatoire ne sera remise lors de ce projet.

## **9. PERSONNES-RESSOURCES**

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec l'étudiante-chercheuse responsable du projet aux coordonnées suivantes : 418-509-9917 ou [florence.villeneuve1@uqac.ca](mailto:florence.villeneuve1@uqac.ca)

Vous pouvez également contacter le directeur de ce projet de recherche, monsieur Olivier Riffon, aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 post 2444 ou [Olivier\\_Riffon@uqac.ca](mailto:Olivier_Riffon@uqac.ca)

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la coordonnatrice du Comité d'éthique de la recherche aux coordonnées suivantes : 418-545-5011 poste 4704 ou [cer@uqac.ca](mailto:cer@uqac.ca)

## 10. CONSENTEMENT

### Consentement du participant

*Dans le cadre du projet intitulé « Gouvernance collaborative d'un système alimentaire en transition vers la durabilité : une étude de cas dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean », j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision.*

*Je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.*

---

*Nom et signature du participant*

*Date*

### Signature de la personne qui a obtenu le consentement si différent du chercheur responsable du projet de recherche.

*J'ai expliqué au participant à la recherche les termes du présent formulaire d'information et de consentement et j'ai répondu aux questions qu'il m'a posées.*

---

*Nom et signature de la personne qui obtient le consentement*

*Date*

### Signature et engagement du chercheur responsable du projet

*Je certifie qu'un membre autorisé de l'équipe de recherche a expliqué au participant les termes du formulaire, qu'il a répondu à ses questions et qu'il lui a clairement indiqué qu'il pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice.*

*Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée au participant.*

---

*Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche*

*Date*