

Table des matières

Éditorial	I
Jeanne Simard	
Présentation « Dossier spécial »	V
Enjeux contemporains de la sécurité alimentaire	
Salmata Ouedraogo, Jeanne Simard, France Desjardins	
Présentation « Dossier spécial »	IX
Dispositifs d'accompagnement et d'appui financier	
à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone :	
État de la recherche et perspectives internationales	
Théophile Serge Nomo	
 DOSSIER SPÉCIAL – SÉCURITÉ ALIMENTAIRE	
Vers une communauté nourricière à Saint-Camille : la co-idéation d'un projet	1
Mélanie Doyon, Juan-Luis Klein, Isabelle Prud'homme, Louis-Philippe Blanchette	
Portrait des exploitations horticoles en circuits courts au Saguenay–Lac-St-Jean	13
Sarah André, Max Ferrandez, Sabrina Tremblay	
Mise en place d'un projet d'espaces collaboratifs de transformation alimentaire au Saguenay–Lac-St-Jean : une action du CRRASA-CCLF inscrite dans la planification stratégique de la démarche Borée	25
Florence Villeneuve, Olivier Riffon	
L'évaluation participative appliquée aux systèmes alimentaires alternatifs : apprentissages d'un cas montréalais	43
Éliane Brisebois, René Audet, Mylène Arbour, Andrée-Ann Rouleau, Ali Romdhani	
L'engagement démocratique pour reprendre la main sur l'évolution des systèmes alimentaires : l'exemple français	63
Dominique Paturel	
 DOSSIER SPÉCIAL - ENTREPRENEURIAT	
Définition et caractérisation socioéconomique des PME au Sénégal	75
Théophile Serge Nomo, Soyibou Ndao	
Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : quelles conditions institutionnelles et sociétales?	95
AuréliE Ewango-Chatelet, Christophe Estay	

ESPACE LIBRE

La controverse sur la densification au Québec : un choc 111
des valeurs sur la forme de l'habitat et des milieux de vie

Martin Simard

Instagram : une nouvelle avenue pour documenter..... 129
et influencer la santé et sécurité au travail

Samuel Julien, Julie Roger, Jerome Range, Cheikh Faye, Hector Ignacio Castellucci

Mathieu Tremblay, Martin Lavallière

ÉTUDE DE CAS

Comment l'industrie du gaz naturel peut-elle faire progresser 137
les objectifs de double carbone? Une étude de cas de la Chine

selon la perspective de la chaîne industrielle

Shouheng Sun

L'ENTRETIEN

Émilie Dufour 151

Conseillère en développement collectif chez *Communagir*

France Desjardins, Jeanne Simard

CHRONIQUE DU LIVRE

Hallegatte, D. (2022). *La consommation ou les noces* 159
***l'humanité et du marché*. Éditions Liber.**

Jean-François Toti

Beer, A., McKenzie, F., Blazek, J., Sotarauta, M. et Ayrez, S. (2020). 161
Every place matters: Toward effective place-based policy

[Chaque lieu compte : vers une politique territoriale efficace] Routledge.

Gabriel Camara

La revue *Organisation & Territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Thierno Diallo, UQAC

Myriam Ertz, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Jean-Philippe Pouliot, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Guy Chiasson, UQO

France Desjardins, UQAC

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQIR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Félix Zogning, Université de Sherbrooke

Révision linguistique

Stéphanie Tétreault

Traduction

Raymond Strokowski

Impression

Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



BACCALAURÉAT

Administration

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

programmes.uqac.ca/7764



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Éditorial

Deux dossiers plutôt qu'un

Le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* a le plaisir de vous offrir deux dossiers pour le dernier numéro de 2022. Le premier porte sur les **enjeux contemporains de la sécurité alimentaire**. Ce sont les professeures-chercheuses Salmata Ouedraogo et Jeanne Simard et la docteure en management de projets France Desjardins, DMP qui sont coresponsables de ce dossier. Toutes les deux sont membres du Laboratoire de recherche et d'intervention en gouvernance des organisations (LARIGO) de l'UQAC. Le second dossier sur les **dispositifs d'accompagnement et d'appui financier à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone** a été développé sous la responsabilité du professeur Théophile Serge Nomo de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Présentés dans les prochains textes, ces deux dossiers se poursuivront dans le premier numéro de 2023.

Rubrique *Espace libre*

Martin Simard fait l'analyse d'une polémique qui a eu lieu dans la presse écrite québécoise de janvier 2021 à juin 2022. Celle-ci portait sur le problème de l'étalement urbain et de son remède présumé, la densification résidentielle. Cet enjeu de société est jugé fondamental, car il touche la forme de l'habitat et des milieux de vie de l'ensemble des citoyens et citoyennes. Cette polémique a mis au jour un choc des valeurs en matière d'aménagement et d'urbanisme entre plusieurs élus et élues du gouvernement de la CAQ, en dépit de l'adoption de la *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* en juin 2022. Selon l'auteur, ce désaccord semble refléter les avis divergents existant au sein de la population, malgré l'appui généralisé envers la densification chez les urbanistes, chez les environnementalistes de même que chez plusieurs maires et mairesses progressistes. Il sera intéressant de suivre de près cette polémique, surtout lorsque le gouvernement du Québec publiera son plan de mise en œuvre de la Politique prévu pour 2023. Une mise en œuvre trop rapide et coercitive de mesures de densification résidentielle pourrait avoir des répercussions sur la cohésion sociale.

Samuel Julien, Julie Roger, Jerome Range, Cheikh Faye, Hector Ignacio Castellucci, Mathieu Tremblay et Martin Lavallière nous présentent les résultats d'une recherche qui s'inscrit dans l'air du temps : les opportunités liées à l'utilisation des réseaux sociaux, en particulier celle de la plateforme Instagram en matière de prévention et de promotion de la SST. Selon les auteurs, malgré les limites potentielles de cette technologie, celle-ci offre de nombreux avantages, surtout lorsqu'elle est appliquée dans un contexte où les observations terrain sont difficiles d'accès. Elle permet de mieux connaître les contextes réels dans lesquels surviennent ces accidents de travail, encore trop nombreux au Québec, et offre une réelle opportunité comme outil de sensibilisation des travailleurs et travailleuses ainsi que de la population en général en SST.

Rubrique *Étude de cas*

La carboneutralité requiert l'abandon graduel des énergies fossiles. Toutefois, les énergies dites renouvelables ne permettent pas encore, dans une large mesure, de prendre la relève, du fait de leur coût élevé, de leur faible rendement énergétique ainsi que des problématiques liées au recyclage des matériaux (p. ex., panneaux solaires, éoliennes) en fin de vie. Le gaz naturel apparaît ainsi comme une source énergétique de transition fort appropriée, car son efficacité énergétique est élevée et ses impacts socioécologiques faibles. L'article de **Shouheng Sun** recontextualise cette opportunité dans le cas spécifique de la Chine, dont le gouvernement a formulé des objectifs de pic d'émissions de CO₂ et de carboneutralité pour 2060. L'atteinte de ces objectifs passe par une exploitation considérablement accrue du gaz naturel. L'article examine ainsi les opportunités et les défis pour l'industrie du gaz naturel dans l'atteinte de ces objectifs. Il suggère également des mesures pertinentes sur la manière de promouvoir le développement durable de la chaîne de l'industrie du gaz naturel en Chine, tant pour diverses parties prenantes (p. ex., organisations, public, gouvernement). Quoiqu'axé sur la Chine, cet examen approfondi a une pertinence plus large pour d'autres pays puisque les politiques de carboneutralité sont partagées par plusieurs régions et territoires dans le monde.

Rubrique *Entretien*

Dans ce numéro, vous pourrez prendre connaissance d'un entretien des plus inspirants, soit celui d'**Émilie Dufour**, conseillère en développement collectif chez Communagir. Cette dernière nous fait part de sa pratique sur le terrain depuis plus de 20 ans en développement solidaire des communautés à Québec et, depuis 2013, dans sa région natale, Charlevoix. Elle nous apprend, entre autres choses, que son travail l'amène à accompagner de plus en plus de communautés territoriales dans le sens de la transition socioécologique. Comment faire pour soutenir les communautés appelées à devenir plus résilientes, à développer des compétences et à travailler ensemble? Cette question est abordée par Émilie Dufour, qui n'a pas peur de se projeter dans le futur pour comprendre les obstacles que les communautés auront à surmonter dans un plus ou moins bref avenir, et de proposer des approches d'intervention innovantes et éthiques qui visent le mieux-être de l'ensemble de la population.

Rubrique *Recensions*

Enfin, pour terminer ce numéro, on pourra prendre connaissance de deux recensions, soit celle de **Jean-François Toti**, sur l'ouvrage de Damien Hallegatte, *La consommation ou les noces de l'humanité et du marché*, paru en 2022 aux Éditions Liber, et celle de **Gabriel Camara** sur l'ouvrage d'Andrew Beer, Fiona McKenzie, Jiří Blažek, Markku Sotarauta et Sarah Ayres, *Every place matters: Towards effective place-based policy [Chaque lieu compte : vers une politique territoriale efficace]*, paru en 2020 chez Routledge.

Fin du format papier de la revue

La revue *Organisations & Territoires*, qui existe en format papier depuis plus de 40 ans, franchira une nouvelle étape dans son développement. À partir du premier numéro de 2023, elle sera disponible gratuitement à partir de son site web (<http://revues.uqac.ca/index.php/revueot>) ainsi que sur la plateforme numérique Érudit (<http://www.erudit.org>). Ce virage permettra une meilleure accessibilité des contenus de la revue aux communautés intéressées par les différents enjeux reliés à la gestion, à l'innovation et au développement du territoire. Il améliorera son rayonnement international, en plus de prendre part à la transformation de l'édition scientifique québécoise. La transition en libre accès présente de grandes opportunités de développement pour la revue, qui bénéficiera au lectorat ainsi qu'aux nombreux auteurs et auteures qui ont su contribuer à son succès à travers le temps.

Le comité éditorial tient à remercier ses abonnés et abonnées pour leur soutien et leur confiance durant toutes ces années. Nous vous invitons à surveiller le prochain numéro, qui paraîtra prochainement.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et une belle période des fêtes!

Jeanne Simard
Directrice de la revue

Cathy Tremblay
Responsable de l'édition

Comité d'orientation (UQAC)
Thierno Diallo
Myriam Ertz
Salmata Ouedraogo
Jean-Philippe Pouliot
Marc-Urbain Proulx

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1513>



BACCALAURÉAT

Sciences comptables

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

programmes.uqac.ca/7766



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Présentation « Dossier spécial »

Enjeux contemporains de la sécurité alimentaire

À l'heure actuelle, une proportion de la population éprouve de la difficulté à se nourrir convenablement, ce qui fait de l'alimentation un enjeu majeur, surtout en temps de crise sanitaire. Par exemple, selon son dernier *Bilan Faim du Québec*, le réseau des Banques alimentaires du Québec (2021) répond à plus de 1,9 million de demandes d'aide alimentaire par mois et note une augmentation de 37 % des recours aux banques alimentaires depuis 2019.

Parallèlement, la hausse du prix des aliments, notamment des fruits et des légumes, aggrave la situation au Québec (Charlebois et collab., 2019). Ailleurs dans le monde, le dernier rapport de la *Food and Agriculture Organization* (FAO, 2021) relatif à la sécurité alimentaire et à la nutrition expose qu'en 2020, 2,37 milliards de personnes n'ont pas eu accès à une alimentation adéquate, et ce, partout sur la planète. La hausse des prix des aliments sains ainsi que la hausse des inégalités de revenus et de la pauvreté font que la saine alimentation n'est pas possible pour 3 milliards de personnes dans toutes les régions du monde.

L'INSPQ (2015) démontre les effets de l'alimentation, de la santé et du bien-être des populations sur la productivité économique. À la recherche de solutions, des réflexions sont menées depuis plusieurs années au Québec et ailleurs dans le monde sur le concept de sécurité alimentaire. Une multitude d'initiatives sont mises en place, principalement en vue d'améliorer l'accès aux aliments sains et économiquement accessibles pour les populations. À cet effet, le Cabinet du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2020) annonçait une vision de développement relativement à l'autonomie alimentaire.

Par ailleurs, dans le cadre des défis du présent millénaire, le gouvernement québécois a adopté en 2002 la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale* (chap. L-7) en y intégrant le concept de sécurité alimentaire. Puis, en 2008, le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec a proposé un cadre de référence concernant la sécurité alimentaire (Pageau, 2008). En concordant avec la définition proposée par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, ce cadre stipule que « la sécurité alimentaire réfère à la disponibilité des aliments au sein d'un réseau durable de distribution et de production; à la stabilité de ce marché ainsi qu'à l'accès physique et [financier] à des denrées nutritives » (Pageau et collab., 2008, p. 13). Par ailleurs, à l'échelle mondiale, le 2^e objectif des Objectifs du développement durable de l'ONU vise à mettre un terme à la faim d'ici 2030.

Au cœur de cette problématique se trouvent des systèmes alimentaires (Touzard, 2014). Pour Malassis (1994), « un système alimentaire est la façon dont les femmes et les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps pour obtenir et consommer leur nourriture » (p. 7). Rastoin et Ghersi (2010) bonifient cette réflexion en intégrant le concept d'interdépendance entre différents acteurs socioéconomiques.

Au sein de cette présentation définissant le système alimentaire, un constat général se dégage : un grand nombre d'acteurs sont mobilisés de manière interdépendante pour réaliser une ou plusieurs actions afin d'apporter aux consommateurs ciblés des aliments qui ont une valeur socioéconomique. En concordance avec les interventions étatiques mentionnées précédemment, lorsque le gouvernement se préoccupe de la sécurité alimentaire, il tente de répondre à ses engagements et d'intervenir auprès d'une diversité d'acteurs publics et privés ayant des objectifs différents et agissant également de manière interdépendante. Au centre de ces préoccupations, il y a le consommateur (un mangeur) qui a des préférences et un pouvoir d'achat.

Ce dossier souhaite créer un espace de dialogue où différents champs de compétence (sociologie, économie, sciences politiques, sciences de l'environnement, médecine, sciences de la santé, histoire, anthropologie, etc.) se rejoignent afin d'offrir un éclairage multidisciplinaire sur la question.

Le premier article, par **Mélanie Doyon, Juan-Luis Klein, Isabelle Prud'homme et Louis-Philippe Blanchette**, présente une expérience de recherche partenariale pour l'idéation et la mise en place d'une communauté nourricière à Saint-Camille, en Estrie. Les auteurs montrent que deux éléments sont principalement nécessaires à la coconstruction d'un projet de recherche partenariale ciblant l'élaboration d'une planification pour le développement d'une communauté nourricière à Saint-Camille : 1) des Ateliers des savoirs partagés, de coapprentissage et de systématisation des expériences et 2) un contexte du renouvellement des préoccupations pour les projets alimentaires locaux.

Sarah André, Max Ferrandez et Sabrina Tremblay dressent un état de la situation du secteur horticole en circuits courts au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les auteurs soulignent que les systèmes alimentaires de proximité sont une solution pertinente au modèle agro-industriel dominant et à ses externalités négatives. Selon eux, pour mieux structurer le marché local et assurer son bon développement, il faut comprendre le secteur de production régionale. Les données quantitatives obtenues ont permis d'identifier les enjeux auxquels fait face l'agriculture de proximité régionale.

Florence Villeneuve, Mathilde Sauvé-Gagnon et Olivier Riffon s'intéressent aux enjeux de l'alimentation durable dans une approche systémique basée sur la coopération et sur la mutualisation dans toutes les communautés du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pour les auteurs, l'accès à une saine alimentation pour tous dans la dignité est indissociable des enjeux d'équité et de sécurité alimentaires durables. Partant du développement d'un projet d'espaces collaboratifs de transformation alimentaire auquel participent le Comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire (CRRASA) et son sous-comité Cuisinons et cultivons du Lac au Fjord (CCLF), une illustration d'une approche systémique et de l'apport de lieux de concertation intersectorielle pour répondre aux enjeux d'insécurité alimentaire est mise en exergue.

Éliane Brisebois, René Audet, Mylène Arbour, Andrée-Ann Rouleau et Ali Romdhani présentent les résultats d'une expérimentation en matière d'évaluation participative de projets alimentaires alternatifs avec quatre organisations du système alimentaire alternatif dans le cadre du programme Montréal en commun de la Ville de Montréal. Partant d'ateliers participatifs et de séances d'accompa-

nement, une « théorie du changement », un répertoire de 70 indicateurs permettant d'évaluer les projets et leurs retombées ainsi qu'un plan d'évaluation collectif ont été mis en place. De plus, un bilan réflexif et des entretiens semi-dirigés des participantes au projet ont permis de documenter les apprentissages de l'expérimentation.

Enfin, **Dominique Paturel** explore les conditions pour une transformation des systèmes alimentaires soucieux de leurs impacts sur le climat. Selon l'auteure, les injustices demeureront tant aussi longtemps que l'accès à l'alimentation ne sera pas égalitaire, solidaire et libre. Elle stipule que pour aboutir à une transformation des systèmes alimentaires soucieux de leurs impacts sur le climat, l'expérience du modèle de protection sociale en France est à explorer. Elle souligne ainsi que le modèle peut guider à une sécurité sociale de l'alimentation durable, avec un accès universel et égalitaire à une alimentation reconnectée aux conditions de sa production.

Corédactrices invitées (UQAC) :

Salmata Ouedraogo, Ph. D., professeure
Jeanne Simard, LL. D. et directrice de la revue
France Desjardins, DMP, professionnelle de recherche et chargée de cours

RÉFÉRENCES

- Banques alimentaires du Québec. (2021). *Bilan Faim Québec 2021*. https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2021/10/BAQ_BilanFaim_2021_Final.pdf
- Cabinet du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2020, 19 novembre). *Investissement de 157 M\$ pour l'autonomie alimentaire du Québec : le ministre Lamontagne dévoile des mesures qui permettront de créer 3800 emplois*. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/investissement-de-157-m-pour-lautonomie-alimentaire-du-quebec-le-ministre-lamontagne-devoile-des-mesures-qui-permettront-de-creer-3800-emplois>
- Charlebois, S., McGuinty, E., Keselj, V., Mah, C., Giusto, A., Music, J., ... Van Duren, E. (2019). *Rapport sur les prix alimentaires à la consommation 2019*. Dalhousie University/University of Guelph. www.ledevoir.com/documents/pdf/CanadaFoodPriceReportFRE2019.pdf
- FAO, IFAD, UNICEF, WFP and WHO (2021). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2021. Transforming food systems for food security, improved nutrition and affordable healthy diets for all*, FAO. <https://doi.org/10.4060/cb4474en>
- INSPQ (2015). Les conséquences économiques associées à l'obésité et l'embonpoint au Québec : les coûts liés à la consommation de médicaments et à l'invalidité – Fardeau du poids corporel. https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/2035_obesite_couts_medicaments_invalidite.pdf
- Malassis, L. (1994). Économie globale, alimentaire, agricole et rurale. *Économie rurale*, 219(1), 29-32. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1994.4592>
- Pageau, M. (2008). *Cadre de référence en matière de sécurité alimentaire. Mise à jour 2008*. Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. <https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2008/08-208-01.pdf>
- Rastoin, J. L. et Ghersi, G. (2010). *Le système alimentaire mondial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Éditions Quae.
- Touzard, J. M. et Fournier, S. (2014). La complexité des systèmes alimentaires : un atout pour la sécurité alimentaire ? [VertigO] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 14(1). <https://doi.org/10.4000/vertigo.14840>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1514>



DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES

Sciences comptables

Cette formation qui s'inscrit dans une suite logique du baccalauréat en sciences comptables permet aux étudiants d'acquérir des compétences qui feront d'eux des professionnels recherchés par les organisations de toutes tailles, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Ce programme est accrédité par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec.

programmes.uqac.ca/1809



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Présentation « Dossier spécial »

Dispositifs d'accompagnement et appui financier à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone : état de la recherche et perspectives internationales

L'émergence de petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays d'Afrique s'avère une condition nécessaire à la constitution d'un tissu économique cohérent, car elles comblent le vide entre le secteur informel et les grandes entreprises étrangères ou leurs filiales.

En effet, ces PME constituent un vecteur de développement indispensable à l'économie locale. Leur rôle dans les stratégies de développement économique n'est plus à démontrer. Elles contribuent à l'entrepreneuriat et à la création d'emplois, et se doivent d'être flexibles et innovantes face aux changements entraînés par la mondialisation.

De plus, elles sont au cœur des préoccupations actuelles des pouvoirs publics au regard de leur importance dans la contribution au développement économique national et de la place qui leur est réservée dans les plans ou les stratégies d'émergence de la plupart des pays africains : Cameroun, Sénégal, Côte d'Ivoire, etc. Ces pouvoirs publics tentent de plus en plus de trouver et de mettre en œuvre les dispositifs d'accompagnement et d'appui aux PME.

À titre de rappel, c'est dans le milieu des années 1980 que les programmes d'appui aux PME ont connu une éclosion massive en Afrique. Ces programmes ont été mis en place pour lever les multiples contraintes auxquelles les entrepreneurs existants ou potentiels faisaient face. Parmi ces contraintes, nous pouvons citer l'absence d'accès au crédit, le manque de conseils et de formation ou encore l'inexistence de structures d'appui.

Cependant, après plus de trois décennies de mise en œuvre de programmes d'appui aux PME en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest, le constat est que les contraintes à l'émergence et au développement des PME demeurent. Selon plusieurs études (Honohan et Beck, 2007 ; Lefilleur, 2008, Investisseurs & Partenaires, 2015), la majorité des PME en Afrique subsaharienne font face à des contraintes de financement importantes, en plus de faire face à un environnement général hostile : régimes fiscaux peu incitatifs, infrastructures déficientes, appareil judiciaire peu crédible, étroitesse du marché local, etc. À toutes ces contraintes s'ajoute le manque de compétences techniques, managériales et entrepreneuriales d'une grande partie des entrepreneurs réels ou potentiels. Dans ce contexte, une bonne connaissance des dispositifs d'accompagnement et d'appui financier à l'entrepreneuriat et aux PME est indispensable à la survie de ces dernières.

Ce dossier vise à contribuer à une meilleure compréhension du contexte ainsi que des dispositifs et programmes d'accompagnement aux PME dans l'espace africain francophone, voire dans la francophonie internationale. Plus précisément, il sert à présenter quelques recherches portant sur les dispositifs d'accompagnement des PME ainsi qu'à partager les expériences des acteurs institutionnels africains et internationaux de l'accompagnement et du soutien aux PME.

Ce dossier est tiré principalement des communications présentées lors du colloque scientifique tenu en 2021 dans le cadre du 88^e Congrès de l'Association canadienne francophone pour le savoir (Acfas) par le Laboratoire de recherche et d'intervention sur le développement de l'entreprise dans les pays en développement (LARIDEPED) de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), en partenariat avec l'Agence de promotion des PME du Cameroun, avec Côte d'Ivoire PME (anciennement l'Agence Côte d'Ivoire PME), avec l'Agence de développement et d'encadrement des PME du Sénégal (ADEPME) et avec la plateforme PME Afrique. Ce colloque, qui s'est déroulé sur deux journées avec la présentation de 20 conférenciers provenant de 8 pays, avait pour thème *Dispositifs d'accompagnement et appui financier à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone : un état de la recherche et perspectives internationales*.

Au cours de ce colloque, les principales questions débattues par la communauté scientifique et professionnelle de l'accompagnement des PME dans les espaces africains ainsi qu'internationaux étaient les suivantes : Quelles sont les caractéristiques des PME dans le contexte africain francophone? Quels sont les dispositifs d'accompagnement et d'appui à l'entrepreneuriat et aux PME? Quelle est la contribution des dispositifs d'accompagnement à la performance et à la compétitivité des PME? Quel est le niveau de connaissance, d'efficacité et d'utilisation des dispositifs d'accompagnement? Existe-t-il des similitudes ou des divergences entre ces dispositifs? Comment ces dispositifs s'intègrent-ils à l'écosystème entrepreneurial et des PME ou comment l'améliorent-ils?

Les réponses à ces questions ont été partiellement abordées lors du colloque. Au total, quatre articles composent ce dossier. Dans ce numéro, nous avons retenu deux articles. Les autres articles seront présentés dans le prochain numéro de la revue, dont la parution est prévue à l'hiver 2023.

Le premier article porte sur la définition et la caractérisation socioéconomique des PME au Sénégal. Les auteurs **Théophile Serge Nomo et Soyibou Ndao** s'appuient sur la base des résultats du *Recensement général des entreprises* réalisé en 2016 au Sénégal pour analyser le rôle prépondérant des PME dans l'économie du pays. Pour ce faire, ils s'appuient sur une série de cadres théoriques majeurs afin de définir les cinq caractéristiques fondamentales des PME sénégalaises. Ils procèdent par la suite à une analyse de ces PME sur la base des théories du financement hiérarchique, de la proximité et du *trade-off* pour dresser leur portrait. Ils terminent en mettant en lumière la problématique de l'harmonisation dans la définition des PME en contexte africain francophone.

Le second article étudie la pertinence des dispositifs d'accompagnement en contexte africain francophone à partir des caractéristiques insuffisamment approfondies de ces écosystèmes. Les auteurs **Aurélié Ewango-Chatelet et**

Christophe Estay soulignent que l'amélioration de la connaissance des conditions dans lesquelles les TPE/PME africaines performantes évoluent, tout comme des types de défis et d'opportunités, de ressources et de réseaux au sein de leurs contextes, est nécessaire pour faire avancer l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Les résultats de leur recherche mettent en évidence des dynamiques d'innovation de modèles d'affaires basées sur des ressources locales, complémentaires des ressources financières et technologiques, ainsi que l'importance d'une approche territoriale plus axée sur des préoccupations de résilience que de croissance.

Ces deux premières contributions participent à l'approfondissement de la compréhension de la PME en contexte africain francophone et à l'évaluation de la pertinence des dispositifs d'accompagnement de PME. Nous remercions les auteurs qui ont proposé et révisé un article publié dans ce dossier.

Théophile Serge Nomo

Professeur titulaire

Département de finance et économique

Université du Québec à Trois-Rivières

RÉFÉRENCES

Honohan, P. et Beck, T. (2007). *Making finance work for Africa*. World Bank Publications.

Lefilleur J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique subsaharienne?. *Afrique contemporaine*, 227(3), 153-174.
<https://doi.org/10.3917/afco.227.0153>

Investisseurs & Partenaires. (2015). *Investir dans les Petites et Moyennes Entreprises en Afrique – Une Introduction au capital-investissement en Afrique*. <https://www.ietp.com/fr/content/investir-dans-les-petites-et-moyennes-entreprises-en-afrique>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1515>



MAÎTRISE

Gestion de projet

La maîtrise en gestion de projet (MGP) est offerte sous deux profils. Le profil professionnel vise la formation de gestionnaires 3P dotés d'une vision stratégique et intégrée du domaine, aptes à gérer des projets, programmes et portefeuilles, de leur conception jusqu'à l'obtention des bénéfices. Le profil avec mémoire vise à former des chercheurs qui ont les compétences de réaliser l'analyse rigoureuse de problématiques complexes et d'élaborer des solutions spécifiques à leur secteur d'expertise.

programmes.uqac.ca/3249

programmes.uqac.ca/3153



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Vers une communauté nourricière à Saint-Camille : la co-idéation d'un projet¹

Mélanie Doyon^a, Juan-Luis Klein^b, Isabelle Prud'homme^c, Louis-Philippe Blanchette^d

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1516>

RÉSUMÉ. Ce texte présente une expérience de recherche partenariale qui vise à contribuer à l'idéation et à la mise en place d'une communauté nourricière à Saint-Camille, en Estrie. D'abord, un retour est fait sur les Ateliers des savoirs partagés, un projet visant à provoquer un processus de réflexion sur l'action, de coapprentissage et de systématisation des expériences pour dynamiser des communautés rurales. Ensuite, le contexte du renouvellement des préoccupations pour les projets alimentaires locaux est rappelé. Ces deux éléments se sont avérés nécessaires à la coconstruction d'un projet de recherche partenariale ciblant l'élaboration d'une planification pour le développement d'une communauté nourricière à Saint-Camille. Les étapes d'idéation de ce projet, son ancrage territorial et ses premières contributions pour la mise en place d'une communauté nourricière sont discutés. Le projet s'inscrit dans les prémisses sur la recherche performative comme cadre d'interaction entre chercheurs et acteurs dans une perspective de transition sociétale et écologique.

ABSTRACT. This article describes a partnership research experience that aims to contribute to the ideation and implementation of a food community in Saint-Camille in the Estrie region of Quebec. First, a word about the *Ateliers des savoirs partagés* (knowledge sharing workshops), a project to initiate a process of reflection on action, cross-learning and systematization of experiences to improve the dynamism of rural communities. Then, the context of the renewal of concerns for locally produced food is discussed. These two elements have proved to be essential for the co-construction of a partnership research project to design a development plan for a "food community" in Saint-Camille. The ideation steps of this project, the territorial bonds and its first contributions to implement a food community will be discussed. The project is part of the premises of performative research as a framework for interaction between researchers and social actors in a perspective of societal and ecological transition.

Introduction

Ce texte décrit les différentes étapes de co-idéation d'un projet de recherche partenariale mené dans le cadre d'une expérience de partage de savoirs et de coconstruction de connaissances en cours depuis 2012 intitulée Ateliers des savoirs partagés (ASP). Cette co-idéation porte sur la mise en place d'une communauté nourricière, dans la municipalité de Saint-Camille, au Québec (Canada), soit d'un agencement d'acteurs intervenant afin de mieux répondre aux besoins locaux, notamment en sécu-

risation alimentaire, mais aussi en approvisionnement local, en milieu rural.

L'article s'organise comme suit. D'abord, un retour sur les circonstances dans lesquelles s'inscrit le projet est fait, notamment en ce qui a trait à la recherche et à de grandes tendances entourant les enjeux et les préoccupations alimentaires. Ensuite, le processus d'élaboration du projet de recherche et la réalisation de ses premières étapes sont présentés, en mettant en évidence leur imbrication dans le processus de planification de développement pour une communauté nourricière. Enfin, une recension d'initiatives alimentaires est présentée et certains

^a Professeure, département de géographie, Université du Québec à Montréal

^b Professeur, département de géographie, Université du Québec à Montréal

^c Diplômée de la maîtrise en géographie, département de géographie, Université du Québec à Montréal

^d Candidat à la maîtrise en sciences de l'environnement, Université du Québec à Montréal

éléments de caractérisation de la communauté nourricière à Saint-Camille sont proposés. En conclusion, les principaux liens entre les approches de la communauté nourricière sont explicités.

1. L'ancrage partenarial d'un projet de recherche

Les ASP constituent une expérience entre des chercheurs et chercheuses du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et des acteurs de communautés rurales. Instaurés lors d'une première étape avec la communauté de Saint-Camille (Klein et collab., 2015), puis élargis dans une deuxième étape à la municipalité de Petit-Saguenay et dans la municipalité régionale de comté (MRC) de Bellechasse (Tremblay et collab., 2022), ils englobent, dans une troisième étape en déploiement depuis 2021, une dizaine de communautés.

Les ASP constituent une pépinière d'expérimentations avec les communautés et les acteurs des territoires concernés. Ces expérimentations mobilisent des praticiens et des chercheurs universitaires, et portent sur plusieurs champs d'action, dont l'animation culturelle, l'offre de services, la revalorisation du patrimoine, l'activité scolaire, l'habitat, l'aménagement du territoire, la revitalisation démographique et la sécurisation alimentaire.

Cette collaboration s'inscrit dans une nouvelle conception du lien entre les milieux de la recherche et de la pratique, où l'université s'imbrique dans la collectivité et s'engage en tant que partie prenante de son développement. Cette vision fait appel au travail partenarial que le CRISES met en pratique depuis sa fondation afin de susciter des innovations sociales en réponse aux besoins et aux aspirations des citoyens et citoyennes ainsi que des communautés (Bouchard, 2021). Ce travail partenarial est à la base d'une conception de la recherche s'inscrivant dans un changement épistémologique qui favorise le croisement de savoirs universitaires et pratiques et, ainsi, la coconstruction de connaissances nécessaires pour un développement des communautés qui vise le bien commun des citoyens et citoyennes, et non uniquement la valorisation de leurs ressources à des fins économiques.

Dans ce renouveau épistémologique, la recherche vise bien sûr à expliquer la nature des problèmes qui affectent les communautés et à entrevoir des voies possibles pour infléchir l'effet des facteurs

qui les provoquent, mais elle ne s'arrête pas là. Dans une perspective pragmatiste et performative (Gibson-Graham, 2008 ; Gibson-Graham et collab., 2019), la recherche aide aussi à expérimenter des modalités d'action en matière de développement. C'est à travers ces expérimentations que ces modalités d'action sont soumises au test de la pratique et que de nouvelles connaissances sont produites. La recherche vise ainsi à faire émerger les « possibles » (de Sousa Santos, 2016), à rendre réelles les solutions envisagées.

L'option de la communauté nourricière s'inscrit dans cette perspective. D'une part, elle découle de la constatation d'un défi majeur qui se pose aux sociétés, défi imposé par la configuration mondialisée des flux financiers et économiques affectant entre autres la production, la transformation et la consommation alimentaires. Ces flux mondialisés ont notamment eu comme effet d'accroître l'insécurité alimentaire dans des villes et des régions, y compris dans des milieux ruraux, d'où les demandes en sécurisation alimentaire émergent dans plusieurs communautés urbaines et rurales (Doyon et Klein, 2019).

D'autre part, l'intérêt pour la mise en place de communautés nourricières résulte d'une préoccupation grandissante envers la provenance et la qualité des aliments consommés. Ainsi, la question de la proximité relationnelle et spatiale entre la production des aliments et leur consommation a pris de l'ampleur au cours des dernières années. Du point de vue de l'approvisionnement alimentaire, la proximité relationnelle fait référence aussi bien aux interactions de production qu'aux interactions sociales entre acteurs, notamment les circuits courts, tandis que la proximité spatiale correspond à la mise en œuvre de modalités de production et de commercialisation au sein d'une même région ou à l'intérieur d'un périmètre réduit. Cette proximité s'incarne à travers des marchés publics en milieu local, dont le nombre au Québec est passé de 34 en 1980 (Bergeron, 1992) à 160 en 2021 (Pichard, 2021); l'autocueillette et les kiosques à la ferme; ou encore les paniers hebdomadaires (tant ceux du réseau des fermiers et fermières de famille que ceux des fermes Lufa) (Doyon et Klein, 2021; Ouro-Koura et Klein, 2019).

Vers 2020, l'intensité accélérée de la mondialisation économique, l'urgence de diminuer la vitesse des changements climatiques ainsi que la pandémie de

la COVID-19, notamment les ruptures réelles ou appréhendées des chaînes d'approvisionnement que celle-ci a provoquées, ont signalé le besoin d'aller plus loin dans la stratégie de reterritorialisation de l'économie, en particulier de la production alimentaire, en établissant un lien avec la consommation des aliments.

À l'échelle du Québec, le gouvernement a misé sur le Panier bleu, une vitrine pour les marchands et les fabricants de la province, incluant le secteur alimentaire, sans pour autant aller au bout d'une démarche qui aurait pu avoir des conséquences majeures sur l'encastrement de l'économie dans le territoire. Assurer des formes d'approvisionnement alimentaire local devient une aspiration de divers acteurs et citoyens en milieu local. Cette aspiration inspire des initiatives et des innovations sociales visant la sécurisation alimentaire (Arsenault-Héту et Doyon, 2019), et suscite une sensibilité nouvelle pour la qualité des aliments produits localement, ce qui explique par exemple en partie le succès des fermes Lufa (Ouro-Koura et Klein, 2019). Ces revendications s'appuient sur les concepts d'économie circulaire, de circuits courts, de territorialisation de l'économie et de milieu de vie, mais aussi sur des liens sociaux entre différents acteurs ruraux et urbains (résidents et visiteurs) par l'intermédiaire de plusieurs types de services associés surtout aux différentes formes d'économie de proximité (Colletis et Pecqueur, 2018).

En 2022, la question nourricière est mise à l'avant-plan de manière plus alarmante encore. En effet, la situation alimentaire mondiale s'est détériorée, notamment en raison des conflits régionaux, des phénomènes climatiques extrêmes, des impacts de la guerre en Ukraine sur le prix de l'énergie et des aliments. À leur tour, ces impacts ont provoqué de l'inflation, menaçant la vie de plusieurs millions de personnes dans les pays les plus pauvres (FAO et WFP, 2022).

Si, au Québec, des effets aussi dramatiques ne sont pas encore attendus, il n'en demeure pas moins que l'inflation, la crise du logement et l'augmentation des taux d'intérêt ont mis – et vont continuer de mettre – à mal les finances des individus et des familles. L'insécurité alimentaire guette donc une part grandissante de la population.

Ainsi, les constatations de l'incapacité du système économique dominant d'orientation extractiviste à

assurer l'alimentation des communautés de façon saine et adéquate a inspiré des initiatives amorcées dans des collectivités territoriales qui ont cherché à transformer les modalités de mise en valeur des ressources agricoles (Élie-Leonard et Doyon, 2019, 2022). Plusieurs formes de reconfiguration des rapports entre les acteurs de la production, de la transformation, de la distribution et de la consommation jalonnent ces expériences.

2. Saint-Camille et l'enjeu nourricier

La préoccupation de la municipalité de Saint-Camille pour l'enjeu nourricier est ancienne². Elle est notamment due à la dissociation entre la production agricole locale et les besoins alimentaires locaux. Les bases de cette dissociation remontent aux années 1940, alors qu'une transformation de l'économie locale et des modes de production agricole s'amorçait (Dupont, 2009). Cette transformation concerne le passage d'un système de polyculture et de petits élevages essentiellement pour l'autoconsommation et de la commercialisation de proximité vers une agriculture industrielle devant répondre aux standards des acteurs de la distribution et de la transformation. Cette transformation du système agroalimentaire améliore la productivité agricole et accroît le patrimoine de plusieurs des habitants et habitantes de la municipalité, mais porte aussi des germes de dévitalisation.

Ainsi, le nouveau modèle pousse les agriculteurs et agricultrices à se moderniser et à se spécialiser, et les marchés à s'ouvrir. À terme, on assiste à une concentration des exploitations, ce qui se traduit par une diminution du nombre de producteurs et par une décroissance démographique des milieux agricoles (Ruiz et Domon, 2014). Par conséquent, le modèle de la production autosuffisante fait place à une production plus intensive pour répondre aux demandes issues de l'urbanisation et à l'ouverture des marchés nationaux et internationaux, ce qui se traduit par l'enrichissement de certains producteurs, mais, en même temps, par la dévitalisation de villages, comme celui de Saint-Camille, en tant que milieu de vie.

Dès les années 1990, une préoccupation nouvelle pour la revitalisation du monde rural émerge au Québec. La tenue des États généraux du monde rural, en 1991, a contribué à la création de Solidarité rurale, qui a appuyé le monde rural, jusqu'à l'abolition de l'organisme en 2015. Son abolition, tout

comme celle de la Politique nationale de la ruralité, s'inscrit dans une rupture avec ce qui avait été l'approche participative du modèle québécois de développement économique, rupture imposée par un gouvernement d'orientation néolibérale (Lachapelle et Bourque, 2020). La communauté de Saint-Camille a été très impliquée dans ce processus de redéveloppement, en tant que village en quête de revitalisation, mais aussi parce qu'un des artisans des États généraux et le premier président de Solidarité rurale était un de ses résidents, un leader du mouvement rural.

Tout au long de cette période, en plus du déclin démographique important de la municipalité, les leaders de Saint-Camille constataient et déploraient la déconnexion entre la production et la transformation agricoles locales et les besoins alimentaires locaux et, par le fait même, entre le village et la campagne environnante. Aussi, l'expérience des ASP inscrit-elle ces enjeux dans ses champs d'action dès le départ.

3. L'idéation partenariale d'un projet de recherche sur la communauté nourricière

Dans le cadre de la mise en œuvre de la troisième phase de ce projet (ASP 3.0), la question nourricière s'est à nouveau révélée comme un élément central pour la communauté de Saint-Camille, mais aussi pour d'autres communautés participantes. C'est ainsi qu'a émergé l'idée de la mise en place d'une communauté nourricière.

En avril 2021 a eu lieu une rencontre de suivi du comité des ASP de Saint-Camille. Au cours de cette rencontre, le directeur de la Corporation de développement socioéconomique de Saint-Camille (CODESESCA) a annoncé avoir obtenu du financement pour élaborer son Plan de développement pour une communauté nourricière (PDCN). En effet, à la fin de l'année 2020, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) avait lancé un premier appel de projets pour la réalisation de ce type de plan³. Le PDCN s'inscrit dans « une volonté d'organiser et de formaliser, à l'échelle locale, une stratégie alimentaire cohérente et concertée » (MAPAQ, 2022, p. 7).

Faisant suite à ces échanges, en mai 2021, une rencontre a lieu entre la CODESESCA et l'équipe de recherche afin de discuter de la possibilité de demander une subvention dans le cadre du programme Engagement partenarial du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) pour mener une recherche qui nourrirait la réflexion de Saint-Camille dans le cadre de sa planification. À cette occasion, la CODESESCA a proposé certaines avenues en fonction des besoins de la communauté pour élaborer son PDCN. Le besoin de documenter des pratiques innovantes mises en place dans d'autres communautés rurales afin d'éclairer la démarche de Saint-Camille a ainsi émergé.

L'accent a été mis sur les solutions expérimentées dans ces autres initiatives afin de contourner les verrous institutionnels, organisationnels et autres qui pouvaient poser des problèmes à la mise en œuvre d'une communauté nourricière. Le projet de recherche a donc eu pour objectif de documenter différentes trajectoires (émergence, établissement, difficultés, solutions) empruntées par des initiatives québécoises contribuant à la création de communautés nourricières.

Une interaction partenariale s'est ainsi constituée autour d'un projet de recherche visant à faciliter la mise en place de la communauté nourricière de Saint-Camille, mais aussi à mieux comprendre la notion de communauté nourricière, et ce, dans la perspective de la reterritorialisation des relations entre les acteurs de la production, de la transformation et de la consommation des produits alimentaires.

Une rencontre tenue en septembre 2021 entre les partenaires a permis de dégager trois grands thèmes à prioriser pour l'étude d'initiatives permettant d'aider, par leur exemple, la communauté de Saint-Camille à l'implantation d'une communauté nourricière : la sécurisation alimentaire, l'éducation alimentaire et l'alimentation de proximité. Ladite rencontre a également permis d'établir une compréhension commune de ces thèmes :

1. Les initiatives de *sécurisation alimentaire* doivent, de manière générale, améliorer l'offre, l'accessibilité (physique et financière) et la qualité, tant des aliments du circuit commercial que de l'aide alimentaire;

2. *L'éducation alimentaire* doit être comprise dans son sens le plus large, c'est-à-dire tant en ce qui a trait à l'éducation scolaire qu'à la formation, à l'accompagnement ou encore à l'information à des groupes cibles ou au grand public;
3. *L'alimentation de proximité* inclut des initiatives qui favorisent la production, la transformation et la distribution locales et régionales, réduisant ainsi la distance entre les producteurs et les consommateurs.

Ces thèmes sont englobants, ce qui fait qu'ils désignent des champs d'action qui s'entrecroisent.

Après cette rencontre, une recension d'environ 80 initiatives a été réalisée. La majorité des initiatives ont été repérées dans la presse francophone canadienne par le biais de la base de données Eureka, grâce à une recherche par mots-clés, soit : *sécurité alimentaire; autonomie alimentaire; agriculture de proximité; communauté nourricière; éducation alimentaire; littérature alimentaire; et initiative alimentaire.*

Les années de recherche ont également été limitées, soit entre 2016 et 2021, afin de recenser des initiatives récentes et de pouvoir éventuellement mener des entretiens avec des personnes ayant contribué à leur élaboration et à leur mise en place. Tout de même, certaines initiatives pourraient avoir débuté un peu avant 2016. À l'opposé, certaines en sont à leur tout début, voire ne sont que partiellement implantées. Elles ont tout de même été retenues si elles présentaient une trajectoire d'implantation et de mise en œuvre pouvant contribuer à la réflexion de Saint-Camille.

Enfin, lorsque plusieurs initiatives très similaires existaient, une seule était retenue. En effet, bien qu'il ait existé certaines variations (p. ex., plus de 150 cuisines collectives [RCCQ, 2022] s'adressant à une clientèle cible ou axées sur un type ou un autre d'alimentation), celles-ci n'étaient pas pertinentes à ce stade de la recherche.

La recension des initiatives réalisée avait comme objectif de donner à voir la diversité des types d'actions pouvant être mises en œuvre, plutôt que d'établir un recensement exhaustif. De plus, les initiatives devaient s'inscrire dans l'un ou l'autre des thèmes définis en partenariat avec les acteurs de Saint-Camille.

Ainsi, les initiatives devaient être actives, collectives (ou avoir un potentiel pour en faire un projet collectif), d'implantation récente et être situées au Québec, surtout en milieu rural ou peu urbanisé. La plupart des initiatives combinent plusieurs objectifs, retombées possibles et modalités d'action. Puisque les thèmes qui ont servi à la recension des initiatives ne sont pas mutuellement exclusifs, plusieurs des initiatives se situent à la confluence de deux d'entre eux et même des trois (voir figure 1).

Soulignons que la classification a été effectuée par l'équipe de recherche et pourrait ne pas apparaître conforme aux visées des initiatives elles-mêmes. Par exemple, une initiative dont l'objectif serait la revitalisation rurale pourrait permettre d'améliorer la production agricole locale. Il pourrait s'agir d'un objectif secondaire, voire d'une retombée possible. Il n'en demeure pas moins qu'elle pourrait contribuer, selon nous, à l'un des trois thèmes; c'est pour cette raison qu'elle a été considérée dans cette recherche.

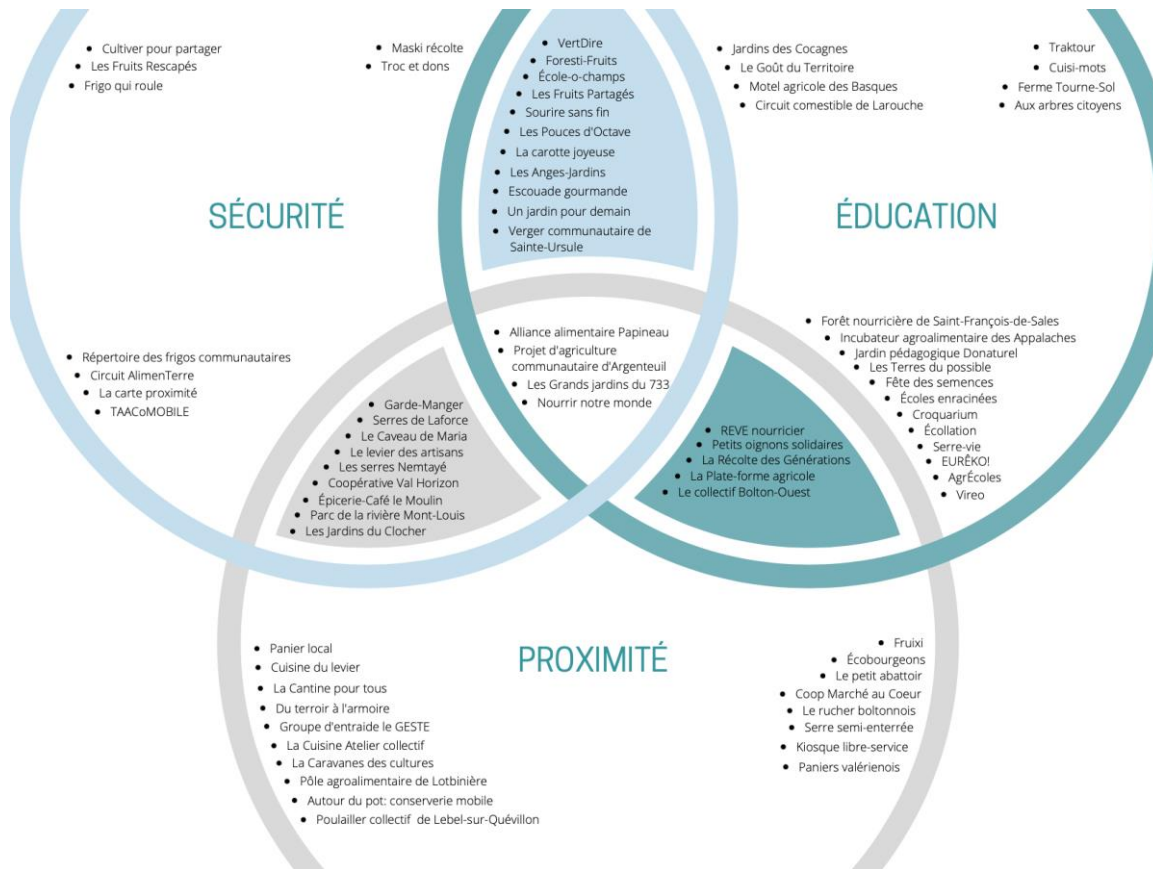


Figure 1 – Initiatives recensées selon les trois grands thèmes

Une synthèse de la recension des initiatives a été présentée aux citoyens et citoyennes de Saint-Camille lors d'un forum citoyen tenu le 27 novembre 2021 et organisé par la CODESESCA dans le cadre de la mise en place de la communauté nourricière. Environ 50 personnes de la municipalité étaient réunies, dont des personnes toujours actives professionnellement et d'autres retraitées, issues des milieux politique, agricole, scolaire, culturel, etc. L'objectif était d'exposer à la communauté une diversité d'actions pouvant être entreprises pour favoriser la mise en place d'une communauté nourricière selon les priorités identifiées par Saint-Camille.

À la suite de la présentation des initiatives, celles-ci ont été disposées sur des panneaux et placées dans la salle où se tenait le forum (voir photos). Chaque personne participante a été invitée à voter (avec des

feuilles autocollants de couleur) pour les trois initiatives qu'elle considérait comme les plus porteuses pour la communauté. D'autres initiatives n'ayant pas fait partie de la recension pouvaient également être ajoutées par les participants et participantes. Au terme de cet exercice, les initiatives ayant obtenu le plus de votes ont fait l'objet d'une discussion en groupe de 5-6 personnes sur la meilleure façon de s'en inspirer pour mettre en place la communauté nourricière de Saint-Camille.

Les préférences exprimées ont également orienté le choix des initiatives à documenter dans la seconde partie de la recherche. Elles témoignent de l'idéation partenariale du projet, laquelle est le résultat de l'action conjointe des milieux de la recherche et de la pratique, ce qui illustre la démarche de partage de savoirs et de coconstruction de la connaissance qui inspire les ASP.



Figure 2 – Forum citoyen de Saint-Camille tenu le 27 novembre 2021
Source : Mélanie Doyon, 2021

Ensuite, les initiatives ayant suscité le plus d'intérêt ont été examinées afin de déterminer s'il s'avérait pertinent de les documenter. Si cela a été le cas pour plus de la moitié, pour d'autres, cela apparaissait moins intéressant. Par exemple, les réfrigérateurs communautaires, où les gens sont invités à déposer leurs surplus alimentaires pour que des personnes dans le besoin puissent les récupérer, ont intéressé les personnes de Saint-Camille. Toutefois, bien qu'une telle initiative puisse revêtir certains enjeux, notamment d'emplacements possibles et souhaitables, ceux-ci ne sont pas apparus suffisamment complexes pour justifier leur documentation. Par ailleurs, les responsables d'une autre initiative n'ont pas pu être joints, malgré de nombreuses tentatives. Enfin, il est apparu qu'une initiative n'était finalement plus active. À la suite de cette séance de coconstruction, d'autres initiatives à documenter ont été identifiées par l'équipe de recherche, par la CODESESCA et par les personnes de Saint-Camille participant aux rencontres des ASP.

Au total, 9 initiatives situées dans différentes régions du Québec (voir carte 1) ont été documentées grâce à 23 entretiens d'une durée moyenne de 50 minutes :

1) *Écobourgeois à La Sarre*

Écobourgeois est une entreprise privée de maraîchage nordique *low tech* située dans la ville de La Sarre, dans la MRC d'Abitibi-Ouest. Elle est implantée sur des terrains résidentiels, dont un appartenant au porteur du projet. Le projet mise sur une agriculture d'hyperproximité en vendant ses produits à travers des paniers, en épicerie, à des restaurants ainsi qu'au marché public. L'entreprise met l'accent sur les cultures de conservation et vise l'amélioration de la sécurité alimentaire.

2) *Forêt nourricière de Saint-François-de-Sales*

La Forêt nourricière de Saint-François-de-Sales, au Saguenay–Lac-Saint-Jean, est un espace citoyen où des arbres fruitiers, des légumes, des fines herbes et des fleurs comestibles ont été plantés, sous l'inspiration du fonctionnement d'une forêt. La cueillette des aliments produits est ouverte à tous. Au-delà de l'implantation de la forêt elle-même, le projet est supervisé et animé pour une période de cinq ans par Eurêko!, un organisme spécialisé. Du mobilier et des jeux pour enfants ont été installés afin de favoriser la fréquentation du site.

3) *Pôle agroalimentaire de Lotbinière*

Le Pôle agroalimentaire de Lotbinière, dans Chaudière-Appalaches, est un espace multifonctionnel situé au cœur du village regroupant une épicerie (vrac, produits locaux, produits généraux), une boulangerie, une cuisine de transformation, un marché en ligne ainsi qu'un café. Il s'agit d'une coopérative de solidarité qui soutient l'entrepreneuriat agroalimentaire régional.

4) *Coop Marché au Cœur de Saint-Adrien*

Le Centre d'alimentation territorial à Saint-Adrien, en Estrie, est un projet de coopérative se mettant progressivement en place comprenant une épicerie, un restaurant et une cuisine de transformation dans un même bâtiment, au centre du village.

5) *Le Rucher boltonnois à Bolton-Est*

Le Rucher boltonnois, en Estrie, a initialement été mis en place autour d'un projet d'apiculture communautaire. Peu à peu, d'autres volets visant d'autres objectifs se sont greffés à l'OBNL, soit un marché public, une infrastructure culturelle, un bistro éphémère et des animations pour les enfants. Puis, un immeuble a été acquis, où se sont installés une cuisine collective, un bistro permanent, des animations et un marché en ligne. D'autres projets sont en cours au moment d'écrire ces lignes, dont celui d'une microbrasserie.

6) *Motel agricole des Basques à Trois-Pistoles*

Le Motel agricole des Basques, dans le Bas-Saint-Laurent, est un espace de location à long terme de parcelles agricoles inspiré des motels industriels. Certains équipements (p. ex., la serre, la cuisine) peuvent être loués. Le projet envisage une mise en marché commune en fonction des projets qui

s'implanteront. De l'accompagnement est également offert aux locateurs d'espace, s'ils le souhaitent. Au moment d'écrire ces lignes, les projets se mettaient en place.

7) *Les Pouces d'Octave à Saint-Octave-de-Métis*

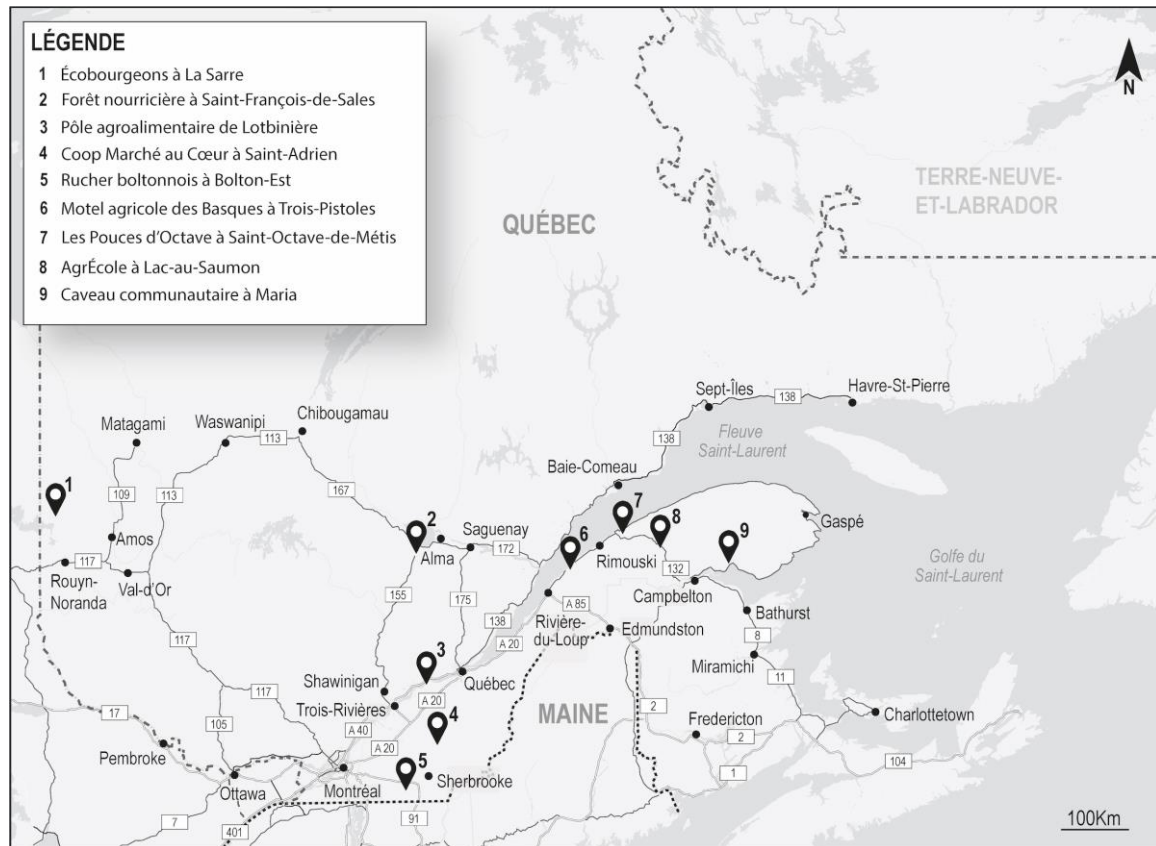
Les Pouces d'Octave est un projet communautaire situé au centre du village de Saint-Octave-de-Métis, dans le Bas-Saint-Laurent. Ce projet inclut une serre, une salle horticole, des jardins collectifs et une cuisine communautaire. Il vise l'acquisition de connaissances, notamment par les jeunes, sur les saines habitudes de vie et sur la nature. Des activités horticoles sont intégrées dans le programme scolaire et des activités intergénérationnelles ont lieu.

8) *AgrÉcole de Lac-au-Saumon*

AgrÉcole est une initiative portée par une approche pédagogique axée sur l'agroalimentaire développée par l'OBNL du même nom. Elle offre de l'accompagnement à des écoles primaires, dont celle de Lac-au-Saumon, dans le Bas-Saint-Laurent. Chaque année du cursus scolaire, le cycle complet d'un aliment est abordé, de la production à la consommation. Des bacs de jardinage extérieurs ainsi qu'un système de compostage ont été aménagés.

9) *Caveau communautaire de Maria*

Le Caveau communautaire de Maria, en Gaspésie, est une initiative citoyenne visant la remise en fonction d'un caveau à légumes désaffecté. Celui-ci appartient à des résidents et est situé sur un terrain privé. Il a été mis à la disposition de la communauté pour des besoins commerciaux et non commerciaux. Un OBNL a été créé pour la gestion des membres, des frais et du fonctionnement général.



Carte 1 – Neuf initiatives inspirantes pour Saint-Camille
Source : Mourad Djaballah, Département de géographie, UQAM

Conclusion

Cette analyse préliminaire donne à voir quatre aspects qui apparaissent importants pour la mise en œuvre d'une communauté nourricière.

Le premier élément concerne le *caractère pluriel et intersectoriel des acteurs impliqués et des actions entreprises* dans le cadre de ces initiatives. Ces dernières concernent une diversité de modalités d'intervention en matière alimentaire en lien avec des ressources naturelles, sociales et foncières en interaction. Il s'agit d'expériences qui ne fonctionnent pas en silo, mais plutôt de façon intégrée à l'échelle territoriale, ce qui, à notre avis, correspond à l'essence d'une communauté nourricière.

Cette caractéristique rejoint un deuxième aspect important. Les différentes activités mises en œuvre par ces initiatives sont définies en fonction des besoins des territoires concernés, ce qui explique leur hétérogénéité, et ce, à la fois pour répondre aux aspirations locales, notamment d'accessibilité physique et

financière aux produits alimentaires, d'alimentation saine et respectueuse de l'environnement ou, plus largement, d'appui au secteur agroalimentaire. La *convergence des objectifs* est essentielle, dans la mesure où cela met en interrelation des aspirations socioéconomiques et de santé dans des milieux qui font parfois face à des défis importants de revitalisation sociale et démographique.

Un troisième aspect qui se dégage de ces neuf initiatives concerne la spécificité des actions mises en œuvre ainsi que des ressources humaines, sociales, foncières et naturelles mobilisées par les acteurs des milieux dans lesquels elles s'inscrivent. Cela montre la *diversité des initiatives*, tant en ce qui a trait à leurs objectifs, à leur fonctionnement et à leur ampleur, ce qui laisse penser qu'il n'y a pas un modèle de communauté nourricière qui serait applicable à tous les territoires, mais plusieurs agencements d'acteurs, d'actions et d'objectifs pour donner sens au rattachement local de la communauté nourricière.

Le quatrième et dernier aspect que nous pouvons dégager de la recension réalisée concerne la *fonction de médiation* des organisations de la majorité de ces initiatives, médiation entre plusieurs fonctions et plusieurs types d'acteurs (économiques, politiques, culturels, associatifs). En général, la médiation assure un leadership partagé que favorise la relance d'initiatives et d'expérimentations à la base d'une communauté active et résiliente. Elle contribue aussi à la mise en œuvre d'une approche du développement basée sur la proximité organisée – et non seulement spatiale – des acteurs, laquelle participe au renforcement du pouvoir d'agir des communautés locales.

Par ailleurs, un élément général à dégager concerne l'*importance de la connaissance* dans les différentes initiatives, ce qui place la communauté nourricière dans le cadre de la société des connaissances. Vu que les initiatives ne poursuivent pas la valorisation économique des territoires à des fins de compétitivité, bien que plusieurs d'entre elles aient pour défi de « couvrir leurs frais », voire visent la rentabilité, on peut placer la communauté nourricière dans une nouvelle approche du développement territorial qui favorise le développement de milieux de vie permettant aux résidents et résidentes des territoires ruraux de bénéficier d'une qualité de vie adéquate, voire bonifiée. L'approche systémique qu'elle privilégie apparaît plus adaptée pour faire face à des problèmes complexes comme l'insécurité alimentaire (Rewa et collab., 2020). Ainsi, les préoccupations pour les communautés nourricières nous semblent à même de participer à la vitalité, au

bien-être et à l'attractivité des territoires et, donc, au développement territorial durable. Toutefois, cette notion reste à explorer plus en profondeur et à définir.

La communauté nourricière nous apparaît pour le moment comme une niche expérimentale prenant appui sur certaines stratégies bien connues, par exemple l'alimentation de proximité et la sécurité alimentaire, sans s'y limiter, car elles élargissent cette niche innovatrice. D'une part, elle s'appuie sur la notion de communauté locale, jalonnant ainsi des réponses aux effets dévitalisants de la mondialisation et émergeant comme une option pour renverser les hiérarchies existant entre le local et le mondial.

D'autre part, la communauté nourricière favorise les modalités de reterritorialisation socioéconomique, car elle rapproche la production et la consommation; crée une synergie entre l'initiative entrepreneuriale et le travail; articule la propriété et l'usage des ressources; et permet l'établissement de rapports plus harmonieux entre la collectivité et la nature.

Cet article a montré comment la recherche partenariale et le croisement de savoirs entre les milieux de la pratique et de la recherche contribuent à doter les acteurs locaux d'une communauté, dans ce cas celle de Saint-Camille, des capacités d'action et du pouvoir d'agir nécessaires pour définir une nouvelle ruralité plus forte et équitable sur les plans social et écologique (Alberio et Klein, 2022).

NOTES

- 1 Ce texte reprend certaines idées de l'article de Doyon, M., Blanchette, L.-P., Prud'Homme, I. et Klein, J.-L. (2022). Uma comunidade nutridora em Saint Camille (Quebec, Canadá): a co-ideação de um projeto. *Raízes : Revista de Ciências Sociais e Econômicas*, 42(1), 134-149. <http://dx.doi.org/10.37370/raizes.2022.v42.778>
- 2 Nous résumons ici les principaux éléments de la municipalité de Saint-Camille décrits par Klein et ses collègues (2015).
- 3 Ce programme fait suite au projet-pilote de plans d'agriculture urbaine du même ministère.

RÉFÉRENCES

- Alberio, M. et Klein, J.-L. (2022). Innovation socio-territoriale et modèles innovateurs de développement : le défi de la justice sociale et environnementale [Éditorial]. *Journal of Rural and Community Development*, 17(2), i-viii. <https://journals.brandonu.ca/jrcd/article/view/2243/561>
- Arsenault-Héту, C. et Doyon, M. (2019). La sécurisation alimentaire à travers l'innovation socio-agricole locale : le cas du Projet d'agriculture communautaire d'Argenteuil. Dans M. Doyon et J.-L. Klein (dir.), *Pour la sécurisation alimentaire au Québec : perspective territoriale* (p. 61-76). Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron, Y. (1992). Les premières places de marché au Québec. *Revue d'histoire de la culture matérielle*, 35. <https://journals.lib.unb.ca/index.php/MCR/article/view/17503/22479>

- Bouchard, M. J. (2021). *L'innovation et l'économie sociale au cœur du modèle québécois : entretiens avec Benoît Lévesque*. Presses de l'Université du Québec.
- Colletis, G. et Pecqueur, B. (2018). Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement. *Revue d'économie régionale urbaine*, 5-6, 993-1011. <https://doi.org/10.3917/relu.185.0993>
- de Sousa Santos, B. (2016) *Épistémologies du Sud : mouvements citoyens et polémique sur la science*. Desclée de Brouwer.
- Doyon, M. et Klein, J.-L. (2019). *Pour la sécurisation alimentaire au Québec : perspective territoriale*. Presses de l'Université du Québec.
- Doyon, M. et Klein, J.-L. (2021). Non-conventional agricultural spaces and ecological transition: The cases of Le Grenier boréal and Lufa Farms in Québec, Canada. *Climate*, 9(148). <https://doi.org/10.3390/cli9100148>
- Dupont, D. (2009). *Une brève histoire de l'agriculture au Québec : de la conquête du sol à la mondialisation*. Fides.
- Élie-Leonard, J. et Doyon, M. (2019). L'autonomisation alimentaire en milieu géographique adverse : le cas du Grenier boréal en Minganie. Dans M. Doyon et J.-L. Klein (dir.), *Pour la sécurisation alimentaire au Québec : perspective territoriale* (p. 117-131). Presses de l'Université du Québec.
- Élie-Leonard, J. et Doyon, M. (2022). Une initiative agricole locale en appui à la sécurisation alimentaire : le cas de « Cultiver pour nourrir » dans la Municipalité régionale de comté d'Antoine-Labelle (Québec). *Norvois*, 262, 31-48. <https://doi.org/10.4000/norvois.11753>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) et World Food Programme (WFP). (2022). Hunger Hotspots: FAO-WFP early warnings on acute food insecurity – June to September 2022 Outlook. <https://www.fao.org/3/cc0364en/cc0364en.pdf>
- Gibson-Graham, J. K. (2008). Diverse economies: Performative practices for “other worlds”. *Progress in Human Geography*, 32(5), 613-632. <https://doi.org/10.1177/0309132508090821>
- Gibson-Graham, J. K., Cameron, J., Healy, S. et McNeill, J. (2019). Roepke lecture in economic geography, manufacturing, and ethical action in the Anthropocene. *Economic Geography*, 95(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/00130095.2018.1538697>
- Klein, J.-L., Bussièrès, D., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay D.-G. et Tremblay P.-A. (2015). *Saint-Camille : récit d'une expérience de co-construction de la connaissance* [Cahiers du CRISES n° ES1505]. CRISES. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ES1505.pdf
- Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires*. Presses de l'Université du Québec.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2022). *Guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/territoire/GM_communaute_nourriciere_MAPAQ.pdf?1648066577
- Ouro-Koura, R. et Klein, J.-L. (2019). L'entrepreneuriat social en agriculture urbaine : l'entreprise Les Fermes Lufa. Dans M. Doyon et J.-L. Klein (dir.), *Pour la sécurisation alimentaire au Québec : perspective territoriale* (p. 133-149). Presses de l'Université du Québec.
- Pichard, V. (2021, 7 août). De plus en plus de marchés publics partout au Québec. *Ici Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1814890/marches-publics-semaine-quebecoise-achat-local-nombre-record>
- Regroupement des cuisines collectives du Québec (RCCQ). (2022). *Nos membres*. <https://www.rccq.org/fr/membres>
- Rewa, J., Devine, A. et Godrich, S. (2020). South West Food Community: Understanding systemic change, and its associated challenges and successes, among food security projects. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 44(6), 493-501. <https://doi.org/10.1111/1753-6405.13046>
- Ruiz, J. et Domon, G. (2014). *Agriculture et paysage : aménager autrement les territoires ruraux*. Presses de l'Université de Montréal.
- Tremblay, P.-A., Bérard, S., Bussièrès, D., Caillouette, J., Doyon, M., Dufresne, C., Lachapelle, R., Laroche, S., Lavoie, M.-È., Morin, L., Tremblay, S., Tremblay, S., Camus, A., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G. et Klein, J.-L. (2022). Les Ateliers des savoirs partagés : connectivité et développement en milieu rural. *Journal of Rural and Community Development*, 17(2), 177-199. <https://journals.brandou.ca/jrcd/article/view/2070/578>



MAÎTRISE

Administration des affaires (MBA pour cadres)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

programmes.uqac.ca/3016



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

Portrait des exploitations horticoles en circuits courts au Saguenay–Lac-Saint-Jean

Sarah André^a, Max Ferrandez^b, Sabrina Tremblay^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1517>

RÉSUMÉ. Les systèmes alimentaires de proximité sont vus comme une solution pertinente au modèle agro-industriel dominant et à ses externalités négatives. La compréhension du secteur de production régionale permet de mieux structurer le marché local afin d'assurer son bon développement. C'est dans cette démarche que cette étude s'inscrit. Elle a pour but de dresser un état de la situation du secteur horticole en circuits courts au Saguenay–Lac-Saint-Jean au Québec, Canada. Pour ce faire, nous avons réalisé un questionnaire à destination de 95 producteurs de la région. Les données quantitatives obtenues ont permis d'identifier les enjeux auxquels doit faire face l'agriculture de proximité régionale. Elles pourront également appuyer d'autres travaux sur le développement de la souveraineté alimentaire locale.

ABSTRACT. *Local food systems are seen as an applicable alternative to the dominant agro-industrial model and its negative externalities. Understanding the regional production sector can help to structure the local market and secure its development. This study is part of this process. Its purpose is to prepare a status report about the horticultural sector that operates in short circuits in the Saguenay–Lac-Saint-Jean region of Quebec, Canada. We conducted a questionnaire on 95 producers of the region. The quantitative data obtained allow us to identify the challenges that local agriculture is facing. These data can also support other work on the development of the local food sovereignty.*

Introduction

L'agriculture moderne a beaucoup changé depuis le siècle dernier. Partout en Occident, dont le Québec, l'urbanisation et l'industrialisation des sociétés ont radicalement changé la façon de produire et de consommer la nourriture. L'agriculture dite traditionnelle, selon le modèle de la ferme de subsistance familiale qui revend les surplus sur les marchés locaux, n'existe pour ainsi dire plus. Une série de réformes successives et un cadre réglementaire de plus en plus strict ont contribué à cette situation (Franceur et Abergel, 2020). D'une agriculture essentiellement locale, le Québec est passé à un modèle mondialisé et rationalisé (Cormier et Pronovost, 2007).

Le modèle productiviste de l'agriculture semble avoir atteint ses limites (Wilson, 2007). Si la faim dans le

monde semble avoir globalement reculé grâce à l'amélioration des méthodes et de l'organisation de marchés mondiaux, il reste qu'une partie importante de la population mondiale n'a pas un accès équitable aux ressources alimentaires (ONU, 2015). Au sein des collectivités, ce modèle est connu pour avoir contribué au dépeuplement et à la dévitalisation des villages ruraux (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008). Cela est sans compter les impacts importants sur l'environnement et sur le patrimoine naturel rural (FAO, 2007).

Ainsi, depuis les années 1990, on voit apparaître un peu partout dans les campagnes un mouvement de contestation du modèle dominant et un appel pressant à revenir à des formes d'agriculture plus localisées, proches des citoyens et citoyennes ainsi que des mangeurs et mangeuses (Chiffolleau et Prévost, 2012). L'intérêt grandissant des acteurs locaux pour les

^a Candidate au Master en gestion des territoires et développement local, Université Clermont Auvergne

^b Candidat au Master en gestion des territoires et développement local, Université Clermont Auvergne

^c Professeure agrégée, Université du Québec à Chicoutimi

circuits courts et l'agriculture de proximité est un des symptômes les plus probants de ce mouvement de fond. Consommateurs comme agriculteurs réclament de plus en plus un lien plus direct que ce qui est actuellement offert sur les étals des grandes surfaces (Bénézech, 2011).

La pandémie de COVID-19 a accéléré cette tendance. Au plus fort de la crise sociosanitaire, on a vite pris la mesure des désavantages du système alimentaire mondialisé : pénurie de produits, difficulté de transport, manque de main-d'œuvre, fermeture des marchés nationaux, etc. (Thilmany et collab., 2021). De plus en plus de voix ont commencé à prôner une plus grande souveraineté alimentaire et un retour à une agriculture plus localisée (Institut du Nouveau Monde, 2020). Dans le discours ambiant, les systèmes alimentaires territorialisés (Rastoin, 2016) où règne une agriculture de proximité sont désormais considérés comme des gages de qualité des produits, comme une prise de parole, voire comme une action citoyenne (Gobeil, 2020; Montrieux, 2016).

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) n'est pas en reste dans ces grandes tendances mondiales et tente de consolider son agriculture locale en circuits courts (Borée, 2020). Région la plus au nord du territoire cultivable au Québec, il voit son territoire réservé à l'agriculture à hauteur de 4 %. Il est aussi la première région en superficie de cultures et de pâturages biologiques. Cependant, il compose avec des limites climatiques liées à sa position septentrionale ainsi que d'autres entraînées par son éloignement des grands marchés (MAPAQ, 2019). En revanche, ces limites lui permettent de se positionner dans le créneau d'agriculture nordique – ou boréale – ainsi que d'aspirer plus facilement à une certaine forme d'autonomie alimentaire, du fait de son éloignement des grands marchés (Borée, 2020; Proulx et Claveau, 2021).

Bien que les circuits courts en agriculture se structurent de mieux en mieux dans la région, peu de données sur les activités des entreprises agricoles sont disponibles pour les principaux acteurs chargés de cette mission, soit la Table agroalimentaire du SLSJ et le créneau d'excellence AgroBoréal. Ces mêmes acteurs ont principalement identifié la filière horticole, c'est-à-dire les cultures de légumes, des plantes à fleurs ou ornementales et des arbres et arbustes fruitiers, comme problématique au niveau de la disponibilité des données régionales récentes.

Afin de remédier à cette situation, deux étudiants de la maîtrise en interventions régionales (volet professionnel) de l'Université du Québec à Chicoutimi ont eu pour mandat de combler cette lacune en empruntant une méthodologie quantitative : un questionnaire passé aux agriculteurs et aux producteurs de la filière horticole du SLSJ.

Les principaux objectifs de cette étude sont :

- 1) de mieux comprendre la réalité de la filière horticole, tant en matière de production, de volume, de saisonnalité, de transformation et de vente des produits agricoles;
- 2) d'identifier les besoins, les attentes et les enjeux des producteurs;
- 3) de formuler des recommandations aux acteurs du développement de l'agriculture en circuits courts de la région en fonction des résultats obtenus.

1. Système alimentaire territorialisé et circuits courts en alimentation

Selon Malassis (1994), le secteur alimentaire s'organise de façon systémique. L'auteur définit ce système comme « la manière dont les hommes s'organisent, dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture » (p. 110). Le système aujourd'hui dominant est le modèle agro-industriel.

Rastoin et Ghersi (2010) caractérisent cette organisation comme étant intensive, spécialisée, concentrée, financiarisée et mondialisée. D'ailleurs, les statistiques de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO, 2018) démontrent l'interdépendance des systèmes alimentaires mondiaux. Par exemple, le commerce agroalimentaire mondial représente 1 500 milliards de dollars US. Depuis les années 1960, les exportations alimentaires ont même une croissance annuelle deux fois plus rapide que la production alimentaire elle-même, soit environ 4 % contre 2 %. Ce système mondial est complexe, car le tiers des exportations mondiales de produits agricoles et alimentaires traverse au moins deux fois des frontières internationales avant d'être consommées (FAO, 2018).

Cela se répercute sur l'environnement. Selon James Lomax, directeur de programme au Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE, 2021),

ces mêmes systèmes alimentaires sont actuellement responsables de 70 % de l'eau extraite de la nature et de 60 % de la perte de biodiversité. En conséquence, Lomax n'hésite pas à parler de la nécessité d'un changement radical et transformateur pour ne pas mettre en péril la vie sur la Terre.

C'est dans cet esprit que Rastoin et Ghersi (2010) proposent le développement de systèmes alimentaires territorialisés à plus petite échelle afin de répondre aux impératifs d'un développement de l'agriculture plus durable. À cet effet, le terme *circuits de proximité* proposé par Praly et ses collègues (2014) paraît approprié et comprend quatre dimensions :

1. *La dimension spatiale* : Elle représente l'échelle géographique du circuit entre production et consommation;
2. *La dimension fonctionnelle* : Elle renvoie au moyen d'acheminer et d'adapter le produit de la production à la consommation;
3. *La dimension relationnelle* : Elle comprend l'ensemble de ce qui renforce les conditions de l'échange marchand (confiance, partage de valeurs, connaissances, etc.);
4. *La dimension économique* : Elle reflète la relocalisation des flux économiques, leur plus juste répartition, etc.

Selon Ploeg et Renting (2004), les circuits alimentaires de proximité sont considérés comme des facteurs de développement territorial présentant divers avantages, notamment :

- la création de richesses sur le territoire et le non-transfert vers d'autres territoires d'une matière première non transformée;
- l'invention de nouvelles formes institutionnelles pour la production, la transformation, la distribution et même la consommation d'aliments qui s'émancipent des cadres déterminés par les gros joueurs mondialisés;
- de nouveaux modèles pour la division sociale et spatiale du travail;
- les nouvelles identités et formes de coopération ainsi que les changements dans les relations de pouvoir.

Grâce à cette proximité, les espaces ruraux améliorent la gouvernance locale, voire leur agentivité par l'intermédiaire des responsabilités de coordination, de régulation et de planification des systèmes

alimentaires locaux (Bissardon et Boulianne, 2016). Cependant, comme le soulignent Mundler et Criner (2016), cette approche territorialisée demande à considérer l'ensemble des acteurs liés à ces systèmes locaux. Cela concerne à la fois les acteurs impliqués dans la production, la transformation et la distribution alimentaires, comme ceux liés à l'entreposage, à la consommation, à la gestion des déchets ainsi que les produits, les acteurs et les modes de coordination mobilisés. Par conséquent, le maillage d'un système alimentaire territorialisé est complexe, du fait de la pluralité d'acteurs qui interviennent à une diversité d'échelles. Il est donc nécessaire d'avoir une approche systémique pour mettre en place des initiatives adaptées aux réalités des territoires et à leurs habitants et habitantes.

Notre recherche-intervention se démarque à cet égard en s'inscrivant directement dans cette approche et en apportant des données pertinentes sur cette réalité complexe dans le secteur horticole du SLSJ.

2. Cadre d'analyse : l'approche territorialisée du système alimentaire

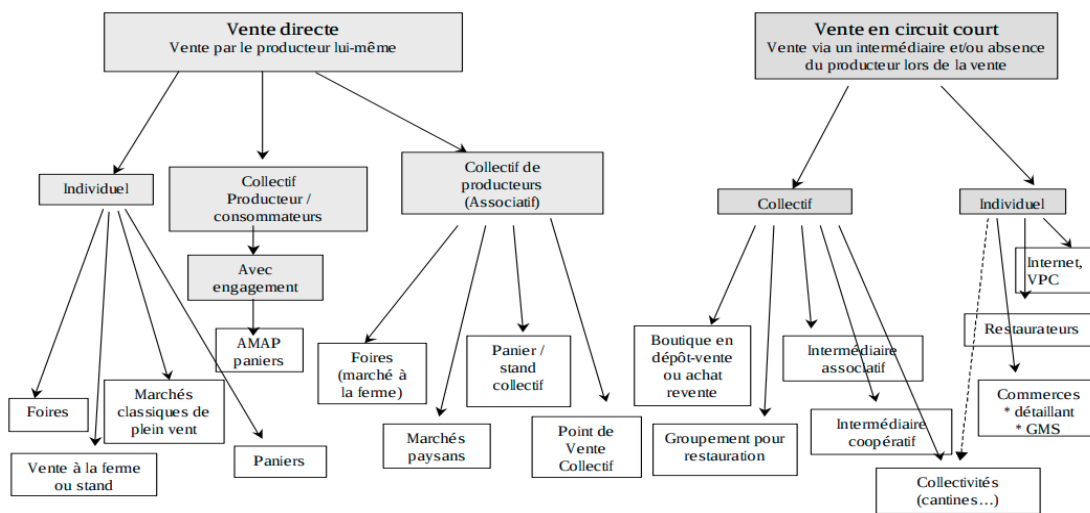
Le stage d'intervention s'est réalisé selon l'approche des systèmes alimentaires territorialisés (SAT) de Rastoin (2016). Cette approche est définie comme « l'ensemble de filières agroalimentaires répondant aux critères du développement durable, localisées dans un espace géographique de dimension régionale et coordonnées par une gouvernance territoriale » (p. 67). Elle nous permet de mieux définir les entreprises participantes, soit les producteurs horticoles qui vendent une partie ou la totalité de leur production en circuits courts.

En concordance avec les systèmes alimentaires territorialisés, ces agriculteurs sont reconnus pour contribuer au développement local et durable du territoire, car ils permettent une option de rechange au système agro-industriel dominant. De plus, ces entreprises sont localisées dans un espace de dimension régionale, soit la région administrative du SLSJ. Enfin, ces producteurs sont coordonnés avec des acteurs agroalimentaires régionaux, comme le créneau d'excellence AgroBoréal, ce qui favorise leur développement sous l'image de marque *Zone boréale*.

La vente en circuits courts correspond aux ventes directes des producteurs aux consommateurs, mais aussi aux ventes par le biais d'un intermédiaire. Cet

intermédiaire doit également être localisé dans la région du SLSJ, en accord avec l'approche du système alimentaire territorialisé. Les différentes

formes que peuvent prendre ces ventes ont été schématisées par Chaffotte et Chiffolleau (2007).



Note. Cette figure est basée sur les marchés de proximité français, mais elle s'applique au cas du SLSJ. Un système de vente directe pourrait être ajouté à ce schéma : le kiosque en libre-service, basé sur la confiance. Le consommateur y réalise la transaction sans que le producteur soit présent.

Figure 1 – Diversité des circuits courts de commercialisation
Source : Chaffotte et Chiffolleau, 2007, p. 4

3. Méthodologie

La recherche-intervention est de type quantitatif. Elle s'appuie sur une analyse descriptive des données qui permet de comprendre les caractéristiques de l'échantillon (Fortin et Gagnon, 2015). Dès le début du stage, un comité de suivi du projet composé d'un représentant du MAPAQ, de la Table agroalimentaire du SLSJ, du créneau d'excellence AgroBoréal, des Fêtes gourmandes du SLSJ ainsi que de l'Union des producteurs agricoles (UPA) a été créé afin de s'assurer que le projet s'inscrive dans un contexte territorial et socioéconomique spécifique à un moment précis et dans un écosystème particulier. Ce comité s'est impliqué dans la détermination des objectifs du stage d'intervention, puis dans la validation de la méthode de collecte de données.

C'est le questionnaire (Portney, 2020) qui a été retenu comme méthode de collecte de données afin d'atteindre les objectifs du stage d'intervention. À cet effet, un questionnaire de 58 items, largement inspiré du cycle de vie de la gestion d'un projet d'entreprise (Lucid Content Team, 2017) a été réalisé à l'aide du créateur de formulaire en ligne Google Forms.

Le questionnaire est décomposé sous la forme des rubriques suivantes : profil du répondant (8 questions); main-d'œuvre (4 questions); opérations de

production et de transformation (16 questions); commercialisation (10 questions); financement (6 questions); partenaires (3 questions) et besoins et attentes (7 questions). Selon le cas, les questions étaient fermées, à choix multiples ou ouvertes. Afin de rejoindre le plus grand nombre possible d'agriculteurs et de producteurs, une liste des entreprises agricoles visées par l'étude a été construite avec l'aide du répertoire des producteurs agricoles de Zone boréale et validée avec le comité de suivi. À cette étape, 95 producteurs ont été identifiés.

Le questionnaire a été envoyé par courriel au cours des mois de mai et juin 2022. Le courriel mentionnait la possibilité que le questionnaire soit rempli par téléphone avec un des étudiants-chercheurs ou en personne, à la ferme. Certains producteurs (n = 38) ont fait le choix de répondre au questionnaire en ligne. D'autres (n = 24) ont choisi de remplir le questionnaire par téléphone, tandis qu'une plus petite partie d'entre eux (n = 13) a choisi de rencontrer en personne les membres de l'équipe de recherche à la ferme, pour un taux de réponse de 80 % (n = 75). Les données brutes recueillies ont été traitées dans un chiffrier électronique. Le tableau 1 présente les principales informations sociodémographiques des répondants et répondantes.

Âge	18-29 (n)	30-39 (n)	40-49 (n)	50-59 (n)	60 et + (n)	Total (N)
	8	24	17	11	15	75
<i>Sexe</i>						
Femme	2	8	12	5	7	34
Homme	6	15	5	6	8	40
Non précisé	0	1	0	0	0	1
<i>Formation en lien avec l'agriculture</i>						
Oui	5	13	7	2	7	34
Non	3	11	10	9	8	41
<i>Rôle dans l'entreprise : responsable/ employé(e)</i>						
Responsable*	8	24	17	11	15	75
Employé(e)	0	0	0	0	0	0
<i>Temps de travail</i>						
Plein	8	19	14	8	13	62
Partiel	0	5	3	3	2	13

* Tous les répondants (n = 75) sont responsable, propriétaire, administrateur, président, gestionnaire, copropriétaire ou initiateur de leur exploitation.

Tableau 1 – Portrait sociodémographique des répondants et répondantes

4. Résultats

Les résultats sont présentés selon les cinq principales rubriques du questionnaire. Dans un premier temps, nous présenterons les profils des exploitations agricoles, puis la diversité des méthodes de travail des producteurs. Nous passerons ensuite au volet de la commercialisation, puis à celui du financement. Nous terminerons avec l'affiliation et les réseaux de producteurs.

De petites exploitations ancrées dans le territoire

Le premier constat à retenir est que 82,7 % (n = 62) des répondants travaillent à **temps plein** sur l'exploitation. L'horticulture est la seule **source de revenu** pour 46,7 % (n = 35) d'entre eux, tandis que 28 % (n = 21) ont une autre source de revenu, même si l'agriculture est leur activité principale. Pour 25,3 % (n = 19) des participants à l'étude, l'agriculture est une source de revenu secondaire. Autre aspect intéressant, 80 % (n = 60) des producteurs sont propriétaires de leurs terres. Quelques-uns sont locataires (n = 15) et une petite partie a

des terres en propriété et également des terres en location (n = 4).

Concernant le **type d'agriculture** pratiquée, 44 % des répondants déclarent qu'une agriculture biologique est pratiquée sur leur exploitation, 20 % pratiquent une agriculture conventionnelle et 36 % une agriculture raisonnée (diminution de l'utilisation de produits chimiques, mais sans certification biologique).

Notre étude révèle que la plupart des exploitations n'ont **pas d'employé permanent** (voir tableau 2). En effet, ce sont les petites entreprises qui dominent dans le secteur avec 42,7 % (n = 32) des répondants qui n'ont pas d'employé et 30,7 % (n = 23) qui ont de un à trois employés. Dans une majorité des cas (n = 36), les employés recrutés sont issus de la région du SLSJ. Cela dit, 36 % des répondants (n = 27) sont actuellement en **recherche de main-d'œuvre** supplémentaire. Enfin, 49,3 % des producteurs répondants ont déjà une **relève** prévue dans leur entreprise.

Nbre d'employé(e)s (n)	0	1 à 3	4 à 8	9 et +	Total
Par entreprise	32	23	14	6	75
<i>Provenance des employé(e)s*</i>					
SLSJ	0	17	13	6	36
Autre région du Québec	0	7	3	2	12
Canada	0	0	1	0	1
Travailleurs étrangers temporaires	0	2	5	4	11
Travailleurs issus de l'immigration	0	0	0	0	0
Pas de réponse	0	1	0	0	1

* La réponse à cette question était à choix multiples, avec la possibilité de cocher plusieurs cases.

Tableau 2 – Nombre d'employés par entreprise

Une saisonnalité courte qui influe sur les méthodes de travail des producteurs

Concernant la **saisonnalité**, c'est aux mois de juin, juillet et août que 100 % (n = 75) des répondants produisent. Le mois où il y a le moins de production est décembre, avec moins de la moitié 45,3 % (n = 34) des répondants qui réalisent des activités de production, suivi de janvier, avec 46,7 % (n = 35) des répondants qui travaillent. Un arrêt de la production pour la moitié des personnes interrogées a lieu de décembre

à février. Pour un tiers d'entre eux, cette période s'étend de novembre à mars.

Cette saisonnalité influe sur les **types de cultures** des répondants (voir tableau 3). En effet, 89,3 % (n = 67) des producteurs interrogés cultivent en plein air; 58,7 % (n = 44) ont des serres de production sur leur exploitation; et 33,3 % (n = 25) ont un verger. Par ailleurs, 21 % (n = 16) réalisent des activités de production en collaboration avec d'autres producteurs.

Type de culture	Plein air (n)	Serres (n)	Vergers (n)
Oui	67	44	25
Non	8	31	50
Total	75	75	75

Tableau 3 – Types de cultures par entreprise

Il est à noter que 37,3 % (n = 28) des personnes interrogées font de la **transformation de leur production**. La majorité (n = 47) des producteurs répondants vendent leur production telle quelle, sans valeur ajoutée. Pour ceux qui transforment, 75,9 % des transformations se font directement sur le site de l'exploitation, tandis que 17,2 % (n = 5) réalisent des transformations dans d'autres lieux.

Enfin, les données du questionnaire révèlent que 46,7 % (n = 35) n'exercent pas d'**autres activités liées à l'exploitation**. Chez l'autre partie des répondants, 37,5 % exercent une activité agrotouristique sur leur exploitation, 20,3 % proposent des activités sociales ou éducatives et 18,75 % font également de l'élevage.

En matière de **chiffre d'affaires**, ces autres activités représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise dans 57,5 % des cas. Elles représentent 11 % à 50 % du chiffre d'affaires pour 30 % des producteurs et plus de 50 % du chiffre d'affaires pour 12,5 % des producteurs.

La vente à la ferme comme principal moyen de commercialisation

Concernant la **saisonnalité**, c'est le mois de juillet qui est le plus occupé pour la vente de production aux

consommateurs pour la vaste majorité des répondants (n = 69). La moitié des producteurs interrogés (n = 38) vendent entre novembre à mai. Le mois où le minimum de répondants vendent leur production est janvier, avec 32 % (n = 24).

Concernant les moyens de commercialisation, seul un très faible nombre de producteurs (n = 2) ne vend pas directement aux consommateurs, dont leur canal de distribution passe systématiquement par un acteur intermédiaire. Le tableau 4 précise les **méthodes de vente directe** aux consommateurs.

Méthode de vente directe	Pourcentage (%)	Nbre de producteurs (n)
Vente à la ferme	82,2	60
Kiosques en libre-service	52,1	38
Autocueillette	39,7	29
Paniers	24,7	18
Marchés publics	21,9	16
Vente collective	20,6	15
Vente en ligne	15,1	11
Non comptabilisée	4,2	3

Note. La réponse à cette question était à choix multiples, avec la possibilité de cocher plusieurs cases.

Tableau 4 – Méthodes de vente directe aux consommateurs

En plus de la vente directe aux consommateurs, 72 % (n = 52) des répondants vendent leur production à des entreprises par des **moyens de commercialisation avec intermédiaire**. Les principales entreprises auxquelles les producteurs vendent sont les détaillants, avec 30,6 % (n = 34). Les restaurateurs sont aussi des acheteurs conséquents, car 24,3 % (n = 27) des producteurs leur vendent leur production. Les grossistes et les transformateurs représentent aussi des acheteurs importants de la production horticole pour 33,3 % (n = 30) d'entre eux.

Nous avons également interrogé les participants sur les **moyens de communication** les plus utilisés pour rejoindre, fidéliser et accroître la clientèle. Les réseaux sociaux sont les grands gagnants, avec un chiffre de 82,67 % (n = 62), suivi de près par le bouche-à-oreille pour 74,67 % (n = 56). D'autres techniques sont utilisées dans une moindre mesure : publicité dans les

médias (20 %), participation ou organisation d'événements (18,67 %) et réductions sur le volume (8 %). La qualité du produit comme stratégie de fidélisation a été nommée par 10,6 % (n = 8) des producteurs répondants ainsi que l'affichage (6,7 %). Enfin, 9,3 % (n = 7) des participants disent avoir d'autres stratégies de fidélisation, mais sans les préciser.

Des subventions nécessaires pour le maintien et le développement du secteur horticole

En matière de **revenu**, 30,7 % (n = 23) des producteurs interrogés identifient les prêts ou les subventions comme étant la source principale de leur revenu. Il faut noter que 58,7 % (n = 44) des répondants ont déjà eu ou ont actuellement recours à un programme de financement pour leur exploitation. Pour deux répondants, la vente n'est pas une source de revenu principale de leur exploitation.

Concernant les **dépenses**, l'achat des intrants est le principal poste de dépenses pour 84 % (n = 63) des producteurs répondants. Viennent ensuite les ressources humaines pour 37,3 % (n = 28) et l'amortissement des immobilisations pour 22,7 % (n = 17) des personnes interrogées.

L'**équilibre budgétaire** est fragile pour de nombreux producteurs. En effet, 60,8 % (n = 45) des personnes interrogées auraient besoin d'une source de financement supplémentaire, notamment pour la production (n = 28) et la transformation (n = 19). D'autre part, 17,3 % (n = 13) des producteurs estiment avoir besoin d'aide pour la vente et 17,3 % (n = 13) pour la gestion de leur entreprise. Enfin, quelques personnes (n = 8) soulignent avoir besoin d'aide pour la construction d'infrastructures.

Une volonté affirmée de développer le travail en collaboration

L'Union des producteurs agricoles (UPA), le **syndicat** unique des agriculteurs québécois, rassemble tous

les producteurs de la province. Pourtant, 20,1 % (n = 16) des personnes interrogées ne se sentent pas appartenir au réseau, même si la cotisation est obligatoire. D'autres producteurs (n = 3) évoquent que l'UPA ne se préoccupe pas suffisamment des problèmes des petits producteurs locaux, ce qui favorise presque uniquement le développement des plus gros agriculteurs.

Pourtant, les producteurs interrogés ne sont pas contre le **travail collaboratif** (voir tableau 5). En effet, 60 % (n = 45) des personnes interrogées disent travailler sous l'image de marque Zone boréale. Pour sa part, la Coopérative Nord-Bio rassemble 25,3 % (n = 19) des agriculteurs répondants. Il existe également de nombreuses associations de producteurs dans des domaines de production spécifiques qui s'entraident pour un développement commun. Des regroupements de producteurs sensibles à l'agroécologie se développent également dans la province et au SLSJ.

Réseau	N ^{bre} de producteurs répondants membres (n)
UPA	59
Zone boréale	45
Coopérative Nord-Bio	19
Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique (CAPÉ)	7
Union Paysanne	3
Producteurs en serres du Québec	4
Association des producteurs de fraises et framboises du Québec	2
Association des producteurs d'ail du Québec	2
Syndicat des producteurs maraîchers	2
Autres réseaux*	3

Note. La réponse à cette question était à choix multiples, avec la possibilité de cocher plusieurs cases.

* Réseau des fermières et fermiers de famille (n = 1), Vignerons indépendants du Québec (n = 1) et Association des producteurs d'argousier du Québec (n = 1).

Tableau 5 – Affiliation des producteurs horticoles du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Notre étude révèle que les producteurs régionaux souhaiteraient pousser la collaboration locale plus loin. Par exemple, plus de la moitié des personnes interrogées se disent prêtes à prendre part à des **initiatives collectives**. Elles ont surtout un intérêt

pour la promotion, la commercialisation et la production (voir tableau 6). Cela dit, 42 producteurs répondants estiment que le frein principal à travailler en collaboration est le manque de temps, tandis que 17 personnes interrogées disent avoir une préférence pour le travail solitaire.

Finalité	N ^{bre} de producteurs (n)
Approvisionnement	36
Main-d'œuvre	37
Production	41
Transformation	36
Commercialisation	41
Promotion	44
Représentation politique	40

Tableau 6 – Intérêt des producteurs à prendre part à des initiatives collectives selon la finalité

5. Discussion

Cette enquête a répondu à l'objectif de mieux cerner les besoins et les enjeux des producteurs horticoles en circuits courts au SLSJ. Elle révèle que la région est dotée d'un système d'agriculture territorialisé bien tissé avec un bon nombre de producteurs horticoles en circuits courts, mais encore embryonnaire dans la collaboration, l'entraide et la durabilité. La motivation de ses membres accompagnée de soutien des organismes agroalimentaire permettraient sans nul doute la construction d'un système plus solide et durable. En effet, l'ensemble des entreprises horticoles du territoire ne satisfait pas encore aux critères de développement durable et la question de la gouvernance du système agroalimentaire mériterait une meilleure cohésion. Pour autant, tous les répondants et répondantes vendent localement leur production et font déjà partie de certains réseaux.

Les résultats précédemment exposés ont permis d'identifier 10 enjeux sur lesquels le comité de suivi pourra travailler, en collaboration avec les producteurs, pour les accompagner dans la mise en place de projets pertinents et adaptés.

Enjeu 1 : l'allongement de la saisonnalité

La plupart des producteurs ne peuvent pas produire pendant l'hiver, en raison du climat nordique de la région et du type de culture privilégié (plein air/en champs). La vente des produits se fait généralement de juillet à octobre. Or, la transformation des produits permettrait aux producteurs d'allonger la saison de la vente. Une meilleure conservation des fruits et légumes ainsi que la diversification de la production et des activités proposées sur la ferme sont d'autres pistes qui permettraient aux producteurs de diversifier leurs activités pour allonger leur saisonnalité et également pour mieux faire connaître leur ferme et les activités de production.

Enjeu 2 : le besoin de main-d'œuvre

Plus du tiers des producteurs est en recherche de main-d'œuvre. Deux problèmes sont soulevés : d'une part, la main-d'œuvre constitue une dépense importante que les producteurs ne peuvent pas tous se permettre et, d'autre part, il est difficile de trouver des personnes qui reviennent travailler à long terme, de conserver leurs employés et employées d'une année à l'autre.

Enjeu 3 : l'accès au financement

Plus de la moitié des producteurs ont eu recours à un programme de financement et le même nombre déclare en avoir besoin. Les programmes de subvention sont peu ou mal connus par les producteurs, qui ne savent pas où ni comment faire les demandes. De plus, ces demandes nécessitent du temps et des compétences que les producteurs n'ont pas toujours, ce qui est soulevé dans les commentaires du questionnaire à quelques reprises.

Enjeu 4 : l'inflation

Les producteurs s'autoévaluent négativement à ce sujet. Lors des rencontres en personne pour la passation du questionnaire, nous avons aussi pu constater que la hausse des prix était source d'inquiétude pour les producteurs. D'ailleurs, certains producteurs s'inquiétaient de devoir monter leurs prix.

Enjeu 5 : le partage de savoirs et la transmission

Plusieurs producteurs expriment le besoin d'échanger sur leurs pratiques. Pour l'instant, il n'y a pas d'instance mise en place pour ce genre de partage. Concernant la transmission, une réelle envie d'apprendre et de montrer les réalités du travail agricole est présente chez les producteurs. La plupart des producteurs exercent ce métier grâce à une transmission familiale ou par passion et envie. Comme le souligne un répondant : pour « faire goûter, connaître et aimer l'agriculture ».

Enjeu 6 : l'autonomie alimentaire

Les producteurs souhaitent développer au mieux leur autosuffisance, mais également celle de leur région. Cet enjeu dépasse même les limites de la région puisqu'il se situe au cœur des enjeux de développement territorial actuel. On parle ici d'autonomie alimentaire comme une « perspective systémique et globale, avec une réflexion sur les modèles agricoles et alimentaires souhaités dans une optique de développement social et économique des territoires » (Labrecque et collab., 2020, p. 16).

Enjeu 7 : le temps, plus précisément la répartition du temps de travail

Les périodes d'automne et d'hiver sont relativement calmes, contrairement au printemps et à l'été, qui sont extrêmement achalandés. Le temps est le principal

frein au travail en collaboration et au développement de nouvelles activités.

Enjeu 8 : le transport

Le SLSJ est une grande région et certains endroits sont plus excentrés que d'autres. L'acheminement est plus coûteux pour les fermes enclavées. Cet enjeu est en lien avec le précédent. En effet, de nombreux producteurs pratiquent la vente directe à la ferme parce qu'ils n'ont pas le temps ni les moyens de déplacer leur production.

Enjeu 9 : le soutien des institutions

Il constitue un enjeu extrêmement important dans la mise en place de collaboration entre les producteurs et les acteurs agroalimentaires du territoire. Certains producteurs ne se sentent pas assez soutenus, que ce soit par le MAPAQ ou par l'UPA, et disent avoir de la difficulté à respecter la réglementation. Certains semblent ne pas ressentir de reconnaissance de la part de ces deux institutions. Il y a certainement des pistes de solution à explorer afin de permettre à tous et toutes de se sentir comme faisant partie du système agroalimentaire local.

Enjeu 10 : la collaboration entre les producteurs, et entre les producteurs et les organismes de développement agroalimentaire régionaux

Elle peut constituer un début de réponse aux neuf enjeux précédents. La majorité des producteurs souhaiteraient prendre part à des initiatives collectives, particulièrement en ce qui concerne la production, la promotion et la commercialisation. La mutualisation des ressources entre les producteurs d'un même secteur serait à la fois un gain de temps et d'argent. Une main-d'œuvre partagée pourrait aussi être une solution pour pallier la difficulté de certains producteurs d'embaucher un salarié ou une salariée à temps plein. La commercialisation groupée serait l'occasion pour les producteurs de se retrouver pour vendre ensemble. Cela permettrait également de mieux faire connaître aux consommateurs l'offre horticole de leur secteur. La promotion collective ainsi qu'une meilleure représentation politique par les élus et élues locaux sont également des pistes de collaboration qui pourraient bénéficier aux producteurs. Certaines fermes étant encore très récentes, leurs propriétaires souhaitent prendre le temps de s'installer et de stabiliser leur production avant de penser à l'intégration d'initiatives

collectives. Cependant, ils sont tout de même ouverts sur la question. D'autres producteurs sont certains des bienfaits de la mutualisation et souhaitent s'impliquer.

Conclusion

Cette recherche, conduite dans le cadre d'un stage d'intervention, a permis de mieux comprendre la réalité des producteurs de la filière horticole en circuit court du SLSJ. D'un point de vue théorique, elle vient combler un manque dans les connaissances que les principaux acteurs du système alimentaire territorialisé régional avaient de ce secteur d'activité, tant sur la réalité de ces agriculteurs que sur leurs besoins. D'un point de vue pratique, ces connaissances serviront directement aux principaux acteurs du monde de l'agriculture régional (notamment les membres du comité de suivi) pour soutenir et favoriser le développement de l'agriculture de proximité.

Limites

Des limites ont été identifiées pour cette étude. D'abord, le questionnaire, quoique complet et comportant quelques questions ouvertes, aurait mieux desservi sa cause s'il avait été accompagné d'entretiens de recherche auprès de répondants et

répondants ciblés afin de mieux interpréter les données recueillies dans certaines rubriques. De ce fait, du temps supplémentaire aurait été nécessaire afin de conduire une enquête plus qualitative pour approfondir, préciser et nuancer les résultats.

D'autre part, en dépit d'un taux de réponse élevé, largement au-dessus de ce qui est généralement reconnu pour le questionnaire, il s'avère que certaines catégories de répondants ont pu ne pas être représentées dans le questionnaire. Effectivement, la période de stage n'a donné d'autre choix que de faire passer le questionnaire à une période peu propice pour les répondants, les mois de mai et juin étant les plus chargés pour les producteurs horticoles.

Enfin, il serait important, voire nécessaire de donner suite à ce travail, malgré la fin du stage et de cette enquête. Si celle-ci représente un point de départ et une base pour la suite, il est important pour les producteurs comme pour les acteurs du développement agroalimentaire local de poursuivre la démarche en vue d'un système alimentaire territorialisé durable et efficient.

Quoi qu'il en soit, cette étude ouvre la voie sur d'autres possibilités de recherche, tant de nature quantitative que qualitative.

RÉFÉRENCES

- Bénézech, D. (2011). La confiance entre les partenaires de l'échange, au-delà des labels. Dans H. Ameniya (dir.), *Du Teikei aux AMAP : le renouveau de la vente directe de produits fermiers locaux* (p. 303-316). Presses universitaires de Rennes.
- Bissardon, P. et Boulianne, M. (2016). Gouvernance alimentaire territorialisée : le cas des collectivités canadiennes. Dans P. Mundler (dir.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires* (p. 323-341). Educagri. <https://doi.org/10.3917/edagri.mundl.2016.01.0323>
- Borée. (2020). *Charte pour une alimentation durable au Saguenay–Lac-Saint-Jean*. https://boree.ca/wp-content/uploads/2020/01/Charte_Bor%C3%A9-2020.pdf
- Chaffotte, L. et Chiffolleau, Y. (2007). *Vente directe et circuits courts : évaluations, définitions et typologie* [Cahiers de l'Observatoire CROC n° 1]. INRA.
- Chiffolleau, Y. et Prévost, B. (2012). Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois*, 224(3), 7-20. <https://journals.openedition.org/norois/pdf/4245>
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois. (2008, janvier). *Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir – Propositions pour une agriculture durable et en santé*. CAAAQ. http://www.caaq.gouv.qc.ca/userfiles/File/Dossiers%2012%20février/RapportFir_basse.pdf
- Cormier, D. et Pronovost, J. (2007). *Agriculture et agroalimentaire : choisir l'avenir* [Document de consultation]. CAAAQ. <http://www4.banq.qc.ca/pgq/2007/3261208.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2007). *The roles of agriculture in development: Policy implications and guidance*. <https://www.fao.org/3/a1067e/a1067e.pdf>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2018). *Trade and nutrition technical note* [Trade Policy Technical Notes No. 21]. <https://www.fao.org/3/I8545EN/i8545en.pdf>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3^e éd.). Chenelière Éducation.
- Francoeur, J. et Abergel, É. (2020). La professionnalisation comme outil de protection du territoire agricole québécois : « Il faut empêcher que se constituent des petites fermes non rentables ». *Revue canadienne des sciences régionales*, 43(1), 16-27. <https://doi.org/10.7202/1083578ar>
- Gobeil, A. (2020). *Le renouvellement des dynamiques d'échange dans les circuits alimentaires de proximité : une étude de cas dans la MRC de Lac-Saint-Jean-Est* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. Constellation. <https://constellation.uqac.ca/5821>
- Institut du Nouveau Monde. (2020). *Dialogue sur l'autonomie alimentaire du Québec*. INM et UPA. <https://inm.qc.ca/sites/inm.qc.ca/wp-content/uploads/2020/12/Contrat-social.pdf>
- Labrecque, J., Peignier, I., Rousseau, H.-P., Damini, L. D., Mundler, P., Poitevin, M. et Royer, A. (2020). *Relance de l'économie et autonomie alimentaire : éléments de réflexions*. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2020PR-04.pdf>
- Lucid Content Team. (2017). *Les 4 phases de la méthode RAD (développement rapide d'applications)*. Lucidchart. <https://www.lucidchart.com/blog/fr/methode-rad>
- Malassis, L. (1994). *Nourrir les hommes*. Flammarion.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2019). *Saguenay-Lac-Saint-Jean : profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec – Estimations pour l'année 2019*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/agriculture/industrie-agricole/regions/fs_profilregionalbioalimentaire_saguenay-lac-st-jean_mapaq.pdf?1606249807
- Montrieux, G. (2016). Organiser les proximités alimentaires : entre division du travail militant et encadrement normatif. Dans P. Mundler et J. Rouchier (dir.), *Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires* (p. 267-284). Educagri.
- Mundler, P. et Criner, G. (2016). Food Systems: Food Miles. Dans B. Caballero, P. M. Finglas et F. Toldrá (dir.), *Encyclopedia of Food and Health* (p. 77-82). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-384947-2.00325-1>
- Organisation des Nations unies (ONU). (2015). *Charte de Milan*. <https://www.milanurbanfoodpolicycompact.org>
- Portney, L. G. (2020). *Foundations of clinical research: Applications to evidence-based practice* (4^e éd.). F.A. Davis.
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. et Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, 16, 455-478. <https://doi.org/10.3166/ges.16.455-478>
- Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). (2021, 14 juillet). *Appétit pour le changement : le système alimentaire mondial* [Récit]. <https://www.unep.org/fr/actualites-et-recits/recit/appetit-pour-le-changement-le-systeme-alimentaire-mondial>
- Proulx, M. et Claveau, P. (2021). *Marchés publics, marchés fermiers et événements gourmands : enquête territoriale sur les besoins et la vision des acteurs – Version préliminaire*. Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean.
- Rastoin, J. (2016). L'industrie et l'artisanat agro-alimentaires, fondements potentiels d'une stratégie responsable et durable à ancrage territorial. *Pour*, 1(229), 63-70. <https://doi.org/10.3917/pour.229.0063>
- Rastoin, J.-L. et Ghersi, G. (2010). *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Éditions Quae. <https://doi.org/10.3917/quae.rasto.2010.01>
- Thilmany, D., Canales, E., Low, S. A. et Boys, K. (2021). Local food supply chain dynamics and resilience during COVID-19. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 86-104. <https://doi.org/10.1002/aep.13121>
- Ploeg, J. D. et Renting, H. (2004). Behind the 'Redux': A Rejoinder to David Goodman. *Sociologia Ruralis*, 44(2), 234-242. <https://10.1111/j.1467-9523.2004.00272.x>
- Wilson, G. A. (2007). *Multifunctional agriculture: A transition theory perspective*. Cromwell Press.

Mise en place d'un projet d'espaces collaboratifs de transformation alimentaire au Saguenay–Lac-Saint-Jean : une action du CRRASA-CCLF inscrite dans la planification stratégique de la démarche Borée

Florence Villeneuve^a, Olivier Riffon^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1518>

RÉSUMÉ. L'accès à une saine alimentation pour tous dans la dignité est indissociable des enjeux d'équité et de sécurité alimentaires durables. Pour travailler efficacement sur les enjeux de l'alimentation durable, dans une approche systémique basée sur la coopération et sur la mutualisation dans toutes les communautés du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le Comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire (CRRASA) et son sous-comité Cuisinons et cultivons du Lac au Fjord (CCLF) participent au développement d'un projet d'espaces collaboratifs de transformation alimentaire. Ce projet permettra entre autres une offre universelle et équitable de produits conditionnés locaux et sains pouvant être transformés pour diverses clientèles, dans une approche structurante, afin de consolider le système alimentaire et le rendre plus durable. Le projet s'inscrit dans le *Plan stratégique visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale*, porté par la démarche Borée. Cet article vise à présenter cette illustration d'une approche systémique et de l'apport de lieux de concertation intersectorielle pour répondre aux enjeux d'insécurité alimentaire.

ABSTRACT. Access to healthy food for all in dignity is inseparable from the issues of equity and sustainable food security. To work effectively on the issues of sustainable food, in a systemic approach based on cooperation and mutualization in all communities of the Saguenay–Lac-Saint-Jean, the Comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire (CRRASA) and its subcommittee Cuisinons et cultivons du Lac au Fjord (CCLF) participate in the development of a project of collaborative spaces for food processing. This project will allow, among other things, a universal and equitable offer of local and healthy packaged products that can be processed for various clienteles, in a structuring approach to consolidate the food system and make it more sustainable. The project is part of a strategic plan to increase regional food autonomy, supported by the Borée approach. This article aims to present this illustration of a systemic approach and the contribution of intersectoral concerted action to respond to the issues of food insecurity.

Introduction

À l'heure actuelle, les systèmes alimentaires sont marqués par de nombreuses inégalités sociales et

entraînent un gaspillage des ressources alimentaires, ce qui limite leur capacité à assurer une sécurité alimentaire universelle (Foley et collab., 2011; Gustavsson et collab., 2011; McKeon, 2015).

^a Candidate à la maîtrise en études et interventions régionales, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeur en éco-conseil, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi

Ces problèmes sont provoqués par un ensemble complexe de facteurs, dont des causes structurelles et systémiques, qui induisent une injustice alimentaire (Gottlieb et Joshi, 2010). Les problèmes sociaux complexes, tels que les enjeux liés à l'alimentation, peuvent difficilement être gérés par une approche sectorielle. Ils nécessitent donc 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; Koschmann et collab., 2012; Levkoe, 2014; Levkoe et Wakefield, 2014). Par conséquent, un nombre croissant de chercheurs et de politiques réclament une approche plus systémique de la sécurité alimentaire, qui englobe l'ensemble des acteurs du système alimentaire, afin de le rendre plus durable (Gordon et collab., 2017; IPES-Food, 2015; Sonnino et collab., 2014).

La région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) fait face à des enjeux d'insécurité alimentaire, avec des impacts sur la santé globale des individus et des collectivités. Dans ce contexte, plusieurs acteurs de la région travaillent à mettre en place des mécanismes de coordination autour du système alimentaire pour fédérer leurs actions dans des projets intersectoriels. Une démarche collective régionale, dénommée Borée, vise à créer des liens entre les divers secteurs du système alimentaire afin de faciliter l'accès à tous, en tout temps, à un approvisionnement alimentaire de qualité, en quantité suffisante et à un coût raisonnable, tout en étant optimisé des points de vue social, écologique et culturel.

En adoptant une approche systémique, la démarche Borée vise à amener des changements durables dans les pratiques et à augmenter l'autonomie alimentaire régionale. Parmi les projets soutenus par la démarche, nous désirons mettre de l'avant dans cet article la mise en place d'espaces collaboratifs de transformation alimentaires au SLSJ (ci-après Espaces collaboratifs ou Espaces CI). Ce projet, porté par le Comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire (CRRASA) et le sous-comité Cuisinons et cultivons du Lac au Fjord (CCLF), s'inscrit dans l'orientation de valoriser les nombreuses denrées produites et récupérées dans la région par diverses initiatives privées, publiques, citoyennes et communautaires afin de favoriser un approvisionnement

local continu pour tous, dont les familles et les jeunes à l'école.

Notre objectif est donc d'illustrer dans quelle mesure une approche systémique et la mobilisation d'espaces de concertation intersectorielle permettent de répondre aux enjeux d'insécurité alimentaire de manière structurante. Dans cet article, nous revenons d'abord sur le portrait de l'insécurité alimentaire dans la région ainsi que sur les déterminants individuels et collectifs de la sécurité alimentaire. Nous présentons ensuite l'état du projet d'Espaces collaboratifs, les étapes de mise en place, les principales instances de concertation impliquées, puis les résultats prévus. La mise en lumière des manifestations de l'approche systémique nous permettra de dégager les leviers qui sont mobilisés pour augmenter la portée du projet.

1. Évolution des interventions pour agir sur la sécurité alimentaire

1.1 Portrait de la situation

La manière de définir et d'atteindre la sécurité alimentaire a considérablement évolué au cours des dernières décennies. Longtemps, la sécurité alimentaire a essentiellement ciblé la satisfaction des besoins énergétiques individuels, en cherchant à garantir la disponibilité physique et calorique des produits alimentaires de base.

Puis, le concept d'accessibilité physique et économique s'est éventuellement ajouté à la notion de sécurité alimentaire, tout comme la nécessité d'un statut nutritionnel adéquat. Lors du Sommet mondial de l'alimentation de 1996, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont adopté une définition qui a été largement reprise et qui fait toujours l'objet d'un consensus :

La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une alimentation suffisante, sûre et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active. (Sommet mondial de l'alimentation, 1996, paragr. 1)

Cette définition met l'accent sur les quatre principales dimensions de la sécurité alimentaire, qui doivent être appliquées de manière simultanée : la disponibilité, l'accessibilité, la consommation et la stabilité des trois autres dimensions dans le temps (FAO, 2008).

Toutefois, des écarts subsistent chez certains groupes de la population quant aux opportunités d'accéder à des aliments sains. Au SLSJ, en 2018, on estime qu'environ 33 400 adultes vivent de l'insécurité alimentaire (CIUSSS du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 2020). Cette problématique touche également les enfants de 0 à 17 ans qui vivent dans un ménage affecté par l'insécurité alimentaire, soit environ 7 800 enfants pour la mesure de 2017-2018 dans la région (BAQ, 2019; Clouston, 2019; Tarasuk et Mitchell, 2020).

L'accès économique

L'insécurité alimentaire correspond plus spécifiquement à « un accès inadéquat ou incertain aux aliments en raison d'un manque de ressources financières » (INSPQ, 2018, paragr. 1). Cette définition de l'insécurité alimentaire est la plus répandue dans la littérature. En effet, de très nombreuses recherches établissent un lien entre l'insécurité alimentaire des ménages et leurs ressources financières limitées (Rose, 1999; Che et Chen, 2001; Blanchet et Rochette, 2011; Wynd 2011; Reynolds, 2016; Tarasuk et collab., 2019). Le manque d'argent fait en sorte qu'il est compliqué, voire impossible de maintenir une consommation suffisante d'aliments et de boissons sains (Tarasuk et Mitchell, 2020). Reflet de la pauvreté, l'insécurité alimentaire est reconnue comme un problème de santé publique et constitue une barrière importante à une alimentation équilibrée (Plante et collab., 2019).

Un faible revenu réduit certainement la portion du revenu disponible pour les dépenses en alimentation. Or, le prix des aliments a connu une hausse de 29 % au Québec entre 2006 et 2016, dépassant la croissance du revenu des ménages (MAPAQ, 2017). Cette tendance semble se poursuivre puisqu'au cours de la dernière année (avril 2021 à avril 2022), le prix des aliments a augmenté de 9,7 % (Statistique Canada, 2022a). Le prix des aliments est alors un facteur important de l'accès économique à une alimentation de qualité. Qui plus

est, les autres dépenses nécessaires pour y accéder (p. ex., le transport) sont également à considérer.

Dans ces conditions, le budget alimentaire est souvent le premier à souffrir lorsque les revenus sont insuffisants, alors que d'autres dépenses (p. ex., le logement) sont moins compressibles (Reynolds, 2016). Des facteurs de risque sociodémographiques comme la scolarité, la monoparentalité, l'appartenance à une communauté ethnique minoritaire et l'appartenance à un ménage de grande taille peuvent aussi être associés à l'insécurité alimentaire des communautés locales. L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) conclut dans un récent rapport qu'au Québec, « l'insécurité alimentaire progresse selon un gradient social; plus les ménages sont défavorisés sur le plan matériel et social, plus l'insécurité alimentaire est grande » (2018, s. p.).

L'accès physique

En plus de l'accès économique aux aliments, l'accès physique représente un enjeu majeur. En 2015, il y avait jusqu'à 15 % de la population du SLSJ qui habitait un désert alimentaire (Clouston, 2017), c'est-à-dire un secteur dépourvu de sources d'aliments de qualité à un coût abordable (à une distance d'environ 1 kilomètre en milieu urbain et à plus de 16 kilomètres en milieu rural) et défavorisé sur le plan socioéconomique (Robitaille et Bergeron, 2013).

La pandémie de COVID-19 a eu des impacts significatifs sur le taux d'insécurité alimentaire, alors que la situation a exacerbé la précarité alimentaire et de revenus de certains groupes de la population déjà vulnérables. Depuis avril 2020, l'INSPQ conduit un sondage en ligne sur la proportion d'adultes québécois vivant dans un ménage en situation d'insécurité alimentaire. Malgré des limites méthodologiques (échantillonnage non probabiliste), il est possible de faire deux observations.

D'abord, le taux d'insécurité alimentaire a baissé durant les premiers mois de la pandémie, au printemps 2020 (INSPQ, 2022), une période pendant laquelle une gamme de mesures de soutien financier gouvernementales liées à la pandémie a été mise en place. Puis, en 2021, les prestations liées à la pandémie ont été éliminées progressivement.

Parallèlement, une poussée inflationniste a mené à une hausse importante du coût de la vie, y compris une augmentation du coût des aliments, conduisant à une remontée de l'insécurité alimentaire à des taux qui rejoignent progressivement ceux du début de la pandémie (Statistique Canada, 2022b).

1.2 Déterminants individuels et collectifs de la sécurité alimentaire

Ce que les gens mangent, quand, où et en quelle quantité sont influencés par un mélange complexe de facteurs sociétaux, communautaires et individuels. Ces influences peuvent agir directement à travers le

système alimentaire (production, transformation, distribution, consommation et gestion des déchets).

La façon de s'alimenter peut également être influencée de façon indirecte à travers des environnements politiques, économiques et socioculturels qui génèrent une stratification sociale, et qui influencent la qualité et les conditions de vie de la population (revenu, emploi, logement, éducation, etc.) (Friel et collab., 2015). Un continuum d'interventions est alors possible pour accroître les impacts populationnels sur la sécurité alimentaire (individu, communauté ou société), telle que le démontre la pyramide d'impacts populationnels des interventions en matière de sécurité alimentaire (voir figure 1) :

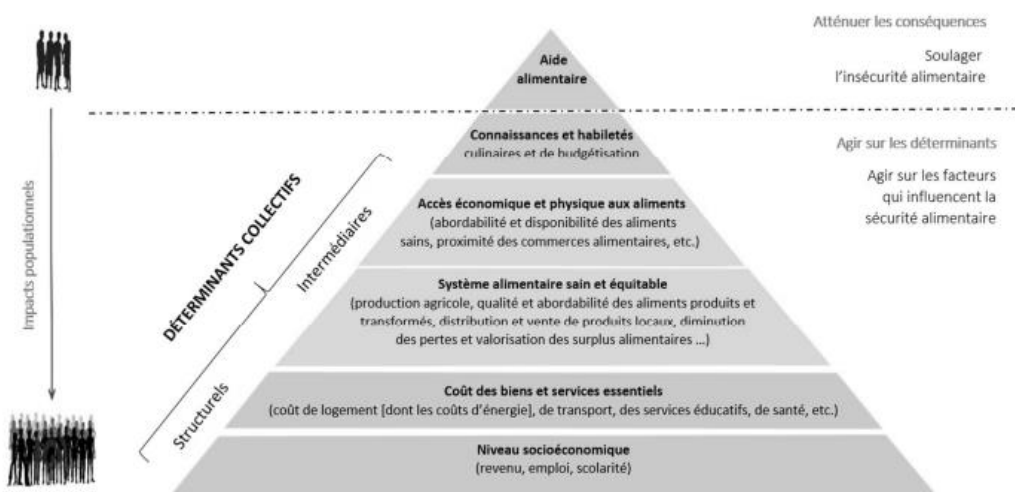


Figure 1 – Pyramide d'impacts populationnels des interventions en matière de sécurité alimentaire
 Source : Chénier, G. (2016). *Pyramide d'impacts populationnels des interventions en sécurité alimentaire*.
 Chantier sur les déterminants sociaux : sécurité alimentaire, CISSS Montérégie-Centre.

Les déterminants individuels

Les interventions axées sur la modification des déterminants individuels agissent sur les facteurs liés aux caractéristiques personnelles ou au parcours de vie des personnes et des ménages qui ont une incidence sur la qualité de leur alimentation. Les services d'aide alimentaire, portés par des organismes communautaires, consistent en l'offre de denrées (ou de dépannage alimentaire), de repas préparés et de collations ou de coupons alimentaires. Ces interventions, bien qu'indispensables, demeurent surtout des stratégies visant à soulager l'insécurité alimentaire en s'attaquant aux symptômes (c.-à-d. la faim), tout en négligeant les causes profondes de l'insécurité alimentaire au sein du

système socioéconomique dominant (Roncarolo et collab., 2015). Qui plus est, l'offre de denrées ne parviendrait pas à répondre pleinement aux besoins alimentaires des personnes visées ou à leur fournir un accès de manière socialement acceptable et digne (Holmes et collab., 2018). On estime également que l'aide alimentaire ne rejoint qu'une fraction des ménages en situation d'insécurité alimentaire (Tarasuk et McIntyre, 2020).

Toutefois, il est possible d'agir sur les déterminants individuels de la sécurité alimentaire. Des initiatives communautaires visent à améliorer les connaissances et les habiletés culinaires et de budgétisation des individus. Les groupes d'achats alimentaires, les

cuisines collectives ou solidaires, les jardins communautaires ou collectifs et les ateliers de cuisine sont des solutions qui ont en commun de mettre l'accent sur l'autonomisation par le renforcement des compétences et par l'acquisition de connaissances (Edge et Meyer, 2019). Bien que le développement du pouvoir d'agir représente une approche reconnue pour favoriser la santé des personnes en situation d'insécurité alimentaire, ces initiatives sont encore axées sur la modification des déterminants individuels. Or, la pyramide d'impacts populationnels des interventions en sécurité alimentaire vient rappeler que les causes de l'insécurité alimentaire chez les jeunes et chez la population adulte dépassent largement la seule responsabilité individuelle.

Les déterminants collectifs

Des déterminants systémiques (ou collectifs) peuvent avoir des impacts majeurs sur la sécurité alimentaire des populations.

Intermédiaires

Les interventions situées au milieu (donc intermédiaires) de la pyramide d'impacts populationnels ont un potentiel d'impact élargi sur la santé de la population vivant au sein d'une municipalité, d'un secteur ou d'un quartier. En facilitant l'accès à des ressources et des opportunités favorisant l'équité et la santé par la création d'espaces où il est possible de se procurer entre autres des aliments frais (p. ex., les marchés extérieurs saisonniers et les épiceries communautaires ou solidaires), il est possible de démocratiser l'accès à une alimentation saine, fraîche et locale.

Structurels

Les déterminants structurels, à la base de la pyramide, comprennent le processus de gouvernance ainsi que les politiques économiques et sociales qui affectent les revenus, les conditions de travail, le logement et l'éducation. L'adoption de politiques publiques (locales, territoriales et nationales) visant à réduire les écarts socioéconomiques constitue alors l'initiative la plus prometteuse pour bâtir la sécurité alimentaire et pour générer des retombées positives sur la santé de l'ensemble de la population, tel que le préconise le principe du droit à l'alimentation, soit le droit pour tous et à tout moment

d'avoir accès physiquement et économiquement à une nourriture suffisante (ONU, 1999).

1.3 Augmentation de l'autonomie alimentaire régionale

Au cours des dernières décennies, l'augmentation de la souveraineté alimentaire est apparue comme une approche permettant de favoriser la sécurité alimentaire, tout en protégeant la biodiversité et l'environnement (Leventon et Laudan, 2017). La notion de souveraineté alimentaire a été définie en 1996 lors du Sommet mondial de l'alimentation de la FAO comme « le droit de chaque pays de maintenir et de développer sa propre capacité de produire son alimentation de base, en respectant la diversité culturelle et agricole » (Via Campesina, 1996).

La notion de souveraineté alimentaire est fortement liée à celle d'autonomie alimentaire (ou auto-suffisance), qui sous-entend, pour un individu ou un État, la capacité à produire localement ce qu'il consomme. Par exemple, les démarches misant sur une plus grande autonomie alimentaire mettent l'accent sur la priorisation de la production locale afin de réduire la dépendance en importation d'aliments de base, sur la réduction des intermédiaires entre l'agriculteur et le consommateur ainsi que sur l'importance de mieux informer et éduquer la population sur les enjeux alimentaires en ce qui concerne le choix des aliments et leur transformation (Poitevin et Bezzaz, 2020).

En 2013, le gouvernement québécois a mis en place la Politique de souveraineté alimentaire, qui « privilégie notamment la production locale pour nourrir la population, de même que l'accès à la terre et aux ressources permettant d'y parvenir » (MAPAQ, 2013, p. 20). Puis, cette politique a été suivie de la Politique bioalimentaire 2018-2025 (MAPAQ, 2018). Celle-ci s'inscrit dans les efforts du gouvernement de dynamiser et de développer le secteur agroalimentaire. En réponse à la pandémie, qui a entraîné des ruptures des chaînes d'approvisionnement, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a décidé en 2020 d'ajouter de nouvelles mesures à la Politique bioalimentaire afin d'accroître l'autonomie alimentaire de la province. D'autres mesures ont également suivi, dont la Stratégie nationale pour l'achat d'aliments québécois et le Plan d'agriculture durable.

Bien que l'autonomie alimentaire vise à assurer la disponibilité des aliments, elle ne permet pas de savoir si les aliments produits seront accessibles et utilisés par l'ensemble de la population, donc elle ne garantit pas nécessairement la sécurité alimentaire. Ainsi, les interventions visant à lutter contre l'insécurité alimentaire ainsi que celles permettant de favoriser un approvisionnement en produits locaux, de qualité et abordables s'actualisent dans une perspective de développement durable du système alimentaire, ce qui permet de travailler la sécurité et l'autonomie alimentaires de manière cohérente et concomitante.

Les pratiques se doivent alors de considérer l'approche systémique de l'alimentation à travers des mécanismes de gouvernance alimentaire territoriale et de mutualisation. Ces trois concepts sont expliqués dans la prochaine section.

2. Cadre conceptuel

2.1 Approche systémique de l'alimentation

Le concept de système alimentaire est de plus en plus utilisé comme outil conceptuel et analytique pour décrire les processus et les dynamiques d'acteurs du secteur alimentaire. Malassis (1994) définit le système alimentaire comme « la façon dont les femmes et les hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps pour obtenir et consommer leur nourriture » (p. 7). Ce système complexe comprend les acteurs, les activités et les infrastructures impliqués dans l'acte de se nourrir, et couvre ainsi l'ensemble du cycle de vie des aliments (Vivre en Ville, 2015). L'approche des systèmes alimentaires est « considérée comme la stratégie la plus efficace pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle de manière plus durable » (Gustafson et collab., 2016, p. 2), ce que les précédentes politiques de sécurité alimentaire n'ont pas réussi à faire, alors que les initiatives misaient soit sur la production alimentaire, soit sur la consommation (Sonnino et collab., 2014).

Adopter une approche systémique de l'alimentation mène au développement d'une compréhension et d'une conception du système alimentaire multifonctionnelles, multidimensionnelles et intersectorielles.

D'abord, cette approche est multifonctionnelle, c'est-à-dire qu'elle considère et reconnaît, en plus de sa fonction biologique de nourrir et de maintenir en bonne santé, toutes les fonctions de l'alimentation. En effet, l'alimentation « procure du plaisir (fonction hédonique), tisse du lien social (fonction sociale) et constitue l'un des supports privilégiés de la construction des identités individuelles et collectives (fonction culturelle) » (Bricas et Seck, 2004, p. 12). Elle permet à des gens de travailler (fonction économique) et favorise l'occupation du territoire (fonction territoriale).

L'aspect multidimensionnel renvoie aux nombreuses dimensions d'un système. Le développement durable propose une approche de réflexion et d'action multidimensionnelles puisqu'il considère les dimensions économique, sociale, environnementale, éthique, culturelle et politique du développement (Villeneuve et collab., 2017).

Enfin, le caractère intersectoriel implique la participation d'acteurs provenant de divers secteurs d'activités humaines : santé, aménagement du territoire, production agricole, distribution et gestion des matières résiduelles. L'approche intersectorielle suppose un effort d'intégration des connaissances et des expertises issues des différents secteurs, dans une démarche de construction d'une compréhension collective. Un système alimentaire durable repose donc généralement sur une gouvernance participative ou concertée, basée sur la transparence et sur la représentativité des acteurs territoriaux (Gobeil et collab., à paraître).

2.2 Gouvernance alimentaire territoriale

La gouvernance alimentaire agit comme « un dispositif de coordination d'acteurs et de mutualisation de moyens [...] à l'échelle d'un territoire » (Rastoin, 2017, p. 164). Elle 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 collab., 2016, p. 348). Le système alimentaire territorial s'appuie donc sur la capacité des acteurs à se mobiliser, à s'organiser et à travailler de façon collective (Doucet, 2020).

Les démarches de transition du système alimentaire mobilisent alors des processus de gouvernance territoriale qui peuvent inclure des mécanismes de coordination et d'interaction des acteurs territoriaux (Côté et Gagnon, 2005) ainsi que des processus de prise de décision collaborative. Ces mécanismes peuvent être caractérisés par un partage du pouvoir décisionnel et par l'implication équilibrée d'acteurs.

L'analyse d'une dynamique de transition sous l'angle de la gouvernance territoriale (Theys, 2002) considère l'existence, l'importance et la multiplicité de nature et de statut des acteurs de l'alimentation, tout en reconnaissant que la transformation repose sur des processus de collaboration et de négociation entre ces acteurs (Leloup et collab., 2005), constitués en réseaux. 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 collab., 2006), notamment à travers des processus de mutualisation.

2.3 Processus de mutualisation

Le principe de mutualisation s'inscrit dans cette logique collaborative entre les acteurs territoriaux. On peut définir la mutualisation comme le fait « d'envisager la mise en commun, temporaire ou pérenne, de ressources humaines, techniques, patrimoniales ou financières » (Devendeville, 2013, p. 34). On note aussi le fait qu'on mutualise quelque chose, notamment pour en optimiser l'aspect économique, l'accessibilité ou l'efficacité. Les risques, les dépenses, les services et les biens peuvent notamment être mutualisés.

La mutualisation logistique connaît certes un engouement auprès des professionnels et professionnelles, car elle répond effectivement à des enjeux stratégiques. Sur le plan économique, la mutualisation permet de réduire les coûts (d'entreposage, de transport) à tous les maillons de la chaîne. Sur le plan environnemental, cette stratégie permet une diminution des émissions de gaz à effet de serre (Camman et collab., 2013) et de la consommation de biens.

Parmi les différentes formes de mutualisation, les pôles logistiques alimentaires régionaux (en anglais, *regional food hubs*) sont des organisations qui assurent la coordination des activités logistiques liées à l'alimentation (Vivre en Ville, s. d.). Les pôles peuvent assumer plusieurs fonctions, dont l'agrégation de l'offre et de la demande, les opérations post-récolte, le conditionnement, la transformation primaire, l'entreposage, la vente de produits, la distribution, la livraison ainsi que la mise en marché. L'objectif d'un pôle est de renforcer l'efficacité et l'accessibilité du secteur agroalimentaire local pour mieux servir l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, de la production à la consommation (Riopel, 2022).

Les pôles logistiques peuvent ainsi viser la réduction du gaspillage alimentaire par le réemploi des surplus d'agriculture et des invendus de commerces d'alimentation. L'optimisation de la logistique de distribution et de récupération des aliments peut favoriser la sécurité alimentaire sur le territoire en permettant une redistribution des aliments transformés vers les personnes vulnérables sur le plan de l'alimentation, notamment vers les personnes en situation de précarité économique.

Accroître les possibilités de transformation agroalimentaire au SLSJ permettra d'augmenter l'accessibilité à une alimentation saine et locale. Les acteurs du secteur économique y voient également une manière d'augmenter le nombre et la spécialisation des produits transformés dans la région, alors que la transformation agroalimentaire a été reconnue comme une opportunité de croissance pour la région par le Groupe de travail sur l'agriculture et l'agroalimentaire, dans le cadre du suivi du Sommet économique régional de 2015. Les pôles logistiques permettent alors aux producteurs régionaux d'avoir accès à des infrastructures pour l'entreposage et la transformation alimentaires, ce qui dynamise l'activité agroalimentaire à l'intérieur même des collectivités. Cela favorise un approvisionnement alimentaire régulier de proximité, les consommateurs ayant accès à des aliments produits et distribués à l'intérieur du bassin alimentaire régional (Vivre en Ville, s. d.).

La structuration de pôles logistiques peut alors compter sur le soutien d'une concertation régionale intersectorielle qui prend en considération les besoins du secteur économique, tout comme ceux des acteurs du milieu sociocommunitaire.

3. Instances régionales de concertation intersectorielle

3.1 Le CRRASA-CCLF

Le comité régional en sécurité alimentaire et saine alimentation pour tous (CRRASA-CCLF) regroupe 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; le Club des petits déjeuners; la Table agroalimentaire.

À l'origine, le comité a émergé de la fusion du Comité régional de réflexion et d'action en sécurité alimentaire (CRRASA), porté par la Direction de la santé publique du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du SLSJ, et du comité Cultivons et cuisinons du Lac au Fjord (CCLF), porté par la Table intersectorielle régionale des saines habitudes de vie (En Mouvement SLSJ). En réalisant que les deux comités travaillaient sur des enjeux complémentaires, les deux instances ont décidé de fusionner 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. La mise en lien des diverses organisations s'impliquant dans ces instances de concertation a permis une plus grande intersectorialité.

À la même période, à partir de réflexions des acteurs du CRRASA-CCLF visant à rejoindre davantage les acteurs économiques (le comité représentant encore majoritairement des acteurs sociaux), un projet a pris naissance pour mobiliser les acteurs de la région dans une approche systémique de l'alimentation. À la suite de premières rencontres entre les acteurs économiques et sociaux de l'alimentation en 2017, d'autres secteurs se sont éventuellement greffés à la démarche, qui est aujourd'hui connue sous le nom de démarche Borée – un vent de changement vers une alimentation durable.

3.2 La démarche Borée

La démarche Borée a vu le jour en 2018 au SLSJ. Son objectif est de mobiliser les acteurs du système alimentaire autour d'une vision associée à l'identité alimentaire boréale, pour tendre vers un système alimentaire durable. Le comité de pilotage de la

démarche mobilise plus de 20 organisations du milieu, avec des représentants et représentantes des secteurs économique, sociocommunautaire, environnemental, administratif, de la santé, de l'éducation et de la recherche. La démarche Borée dépasse ainsi l'approche sectorielle et adopte plutôt une approche systémique, pour amener des changements durables dans les pratiques.

Par l'entremise d'une vision commune, mobilisatrice et rassembleuse, soit la *Charte pour une alimentation durable*¹, les acteurs peuvent miser sur l'interaction et sur l'apprentissage collectif en mettant en place des mécanismes et des stratégies visant la convergence des différentes actions dans le sens d'un projet général bénéfique à toute la communauté. En effet, la Charte, qui s'inspire de l'identité boréale du SLSJ et qui s'appuie sur les forces collectives régionales, vise à assurer la santé de la population, la prospérité de la région, la préservation de ses ressources ainsi que la vitalité des communautés locales. Les partenaires ont alors le rôle d'agir comme médiateurs des processus territorialisés en favorisant la collaboration et en assurant la diffusion des informations entre les différents acteurs.

Afin de s'inscrire dans la mouvance actuelle et de répondre aux enjeux soulevés par la pandémie, le comité de pilotage a proposé en 2021 le *Plan stratégique 2021-2026 visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale*². Composé de 5 grands objectifs et de 14 stratégies d'action, le Plan stratégique tente d'agir sur l'ensemble des dimensions du système alimentaire, tout en favorisant les interactions entre les différentes dimensions du système. La valorisation des matières premières et des coproduits, à travers l'ensemble des composantes du système alimentaire, consiste en un de ces objectifs poursuivis. Une des stratégies reconnues par les partenaires de Borée est ainsi d'encourager le développement et la mutualisation d'infrastructures collectives de conditionnement et de transformation, ce à quoi répond le projet d'Espaces collaboratifs porté par le CRRASA-CCLF.

4. Mise en place d'espaces collaboratifs de transformation alimentaire au SLSJ

4.1 Description du projet

Un projet structurant est actuellement en développement au SLSJ pour optimiser l'action sur les enjeux d'équité et de sécurité alimentaires dans

toutes les communautés. Des partenaires du CRRASA-CCLF travaillent à la mise en place graduelle d'espaces collaboratifs de conditionnement et de transformation alimentaires à partir de denrées récupérées afin d'améliorer l'accès à une offre alimentaire de qualité dans la région³.

Les produits primaires récoltés, provenant de diverses initiatives privées, publiques, citoyennes et communautaires dans la région, seront transformés (en purée, déshydratés, congelés, etc.) et pourront ultérieurement être utilisés pour divers publics (popotes, clientèle solidaire ou défavorisée). Par leur transformation, les denrées récupérées pourront être réparties durant toute l'année, favorisant un achat local continu et permettant de les retrouver sur les différentes tables, dont celles des familles et des jeunes à l'école.

Le projet devrait ainsi contribuer concrètement au développement de la sécurité alimentaire durable des communautés, de même qu'à une saine alimentation durable pour tous dans la dignité, tout en limitant les pertes et le gaspillage alimentaires. Les effets du projet pourront être mesurés à travers une amélioration notable des indicateurs du bien-être régional et de l'Indice Borée, un tableau de bord composé d'indicateurs de suivi visant à mesurer la progression vers un système alimentaire durable.

Le projet d'Espaces collaboratifs vise d'abord le développement de la structure organisationnelle du projet et des collaborations. Dans sa phase 1, il soutiendra deux Espaces CT pilotes financés : un situé dans le secteur du Lac-Saint-Jean et l'autre pour desservir l'est de la région. Les deux Espaces CT seront en lien étroit, partageront leurs savoirs et des activités communes de transformation de base, selon un développement d'expertises différenciées permettant une offre complémentaire sur le territoire.

Les phases 2 et 3 compléteront le projet par l'ajout d'Espaces collaboratifs et l'ajout de nouveaux fournisseurs. Dans sa phase initiale, le principal public visé par le projet est celui des jeunes, à partir des services de garde et des services alimentaires des écoles. Ainsi, il sera possible d'observer une augmentation de l'approvisionnement institutionnel local et responsable. En effet, les promoteurs considèrent que l'approvisionnement des écoles est une stratégie qui permettra au projet de s'implanter sur tout le territoire, dans différentes municipalités, et de créer un lien avec plusieurs communautés.

Le projet d'Espaces collaboratifs est coordonné par un comité de pilotage, sous la responsabilité de la coordonnatrice, qui agit en soutien au projet en faisant le suivi des orientations stratégiques et des livrables. Lors du dépôt initial du projet, la structure de gouvernance prévue consistait en un comité de pilotage regroupant les promoteurs des Espaces CT ainsi que d'autres partenaires pertinents, selon les besoins (voir figure 2). De plus, les sous-comités Espaces CT, ainsi que Transport et entreposage, composés des partenaires du CRRASA-CCLF concernés, assurent le suivi et effectuent des recommandations au comité régional pour la bonne gestion du projet d'Espaces collaboratifs.

Plusieurs partenaires régionaux et ressources locales sont également impliqués dans la mise sur pied du projet, qui a notamment été financé par le Fonds régions et ruralité (FRR), qui soutient les projets structurants pour améliorer les niveaux de vie, dont les retombées dépassent le territoire d'une MRC. Les promoteurs du projet d'Espaces CT souhaitent ainsi travailler de pair avec les acteurs économiques des milieux local et régional afin de démontrer que le réseau d'acteurs sociaux et économiques peut aussi faire une grande différence dans la transition alimentaire de la région.

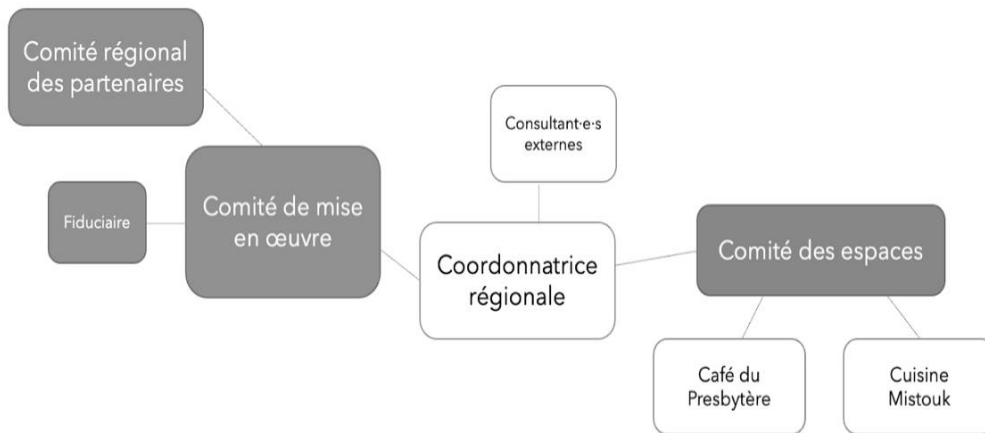


Figure 2 – Structure initiale de gouvernance du projet d'Espaces CT au SLSJ lors du dépôt du projet

4.2 Manifestations de l'approche systémique dans le projet

Un système alimentaire régional constitue un système complexe d'éléments, de processus et d'acteurs qui interagissent entre eux et avec les contextes environnemental, social, politique et économique (Ericksen et collab., 2010). Ces interactions dynamiques ne sont pas des chaînes de relations linéaires de cause à effet, mais plutôt des réseaux d'interrelations. Chaque élément a une influence sur les autres éléments et peut agir de manière imprévisible (Plsek et Greenhalgh, 2001). En considérant le contexte dans son ensemble, il est alors possible de voir à la fois les interactions et leurs conséquences (Bucknall et Hitch, 2017).

Le projet d'Espaces collaboratifs a été réfléchi afin de considérer les différentes composantes du système alimentaire comme interreliées. La première étape pour la sécurité et l'autonomie alimentaires, qui consiste à transformer les denrées alimentaires locales, comme les surplus agricoles, et d'encourager la production locale et la distribution alimentaire par le biais de circuits courts, entraîne nécessairement un besoin d'espaces locaux d'entreposage et de transformation. Des synergies sont alors prévues entre la mise en place des Espaces CT et le développement des marchés locaux, qui bénéficient également de répercussions positives.

Les activités et infrastructures de soutien au fonctionnement optimal du projet (production, système

d'information, entreposage, transport) sont aussi développées en collaboration, par le suivi concerté entre les partenaires du projet. Le soutien des Espaces CT s'appuie entre autres sur la mise sur pied réussie d'un réseau de mutualisation d'un service de transport agroalimentaire qui répond aux besoins de livraison et d'approvisionnement local des producteurs de la région. L'initiative, appelée Transport agroalimentaire 02, permet actuellement aux épicerie communautaires membres du Réseau régional en alimentaire communautaire (RRAC) de bénéficier d'un approvisionnement en produits locaux. Ce service pourra éventuellement permettre l'approvisionnement des futurs Espaces CT participants dans la région en contribuant à la redistribution des denrées récupérées sur le territoire.

Une analyse de ce projet sous l'angle de l'approche systémique et la consultation des documents internes de planification du projet permettent de voir comment les Espaces CT favoriseront un travail efficace sur les enjeux de sécurité alimentaire dans une perspective durable. Le tableau 1 présente les manifestations du projet à travers les trois aspects fondamentaux d'une approche systémique présentés plus haut : multifonctionnel, multidimensionnel et intersectoriel. Les Espaces collaboratifs pourraient ainsi favoriser une représentation du système alimentaire dans une perspective à la fois multifonctionnelle de l'alimentation, multidimensionnelle du développement durable et intersectorielle pour le travail des acteurs du milieu.

Aspect	Manifestations dans le projet (directes ou indirectes)
Multifonctionnel	<p>Fonctions de l'alimentation considérées :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Occupation du territoire agricole (attraction et soutien de la relève agricole, remise en culture des friches, déploiement de l'agriculture urbaine et de communautés nourricières) – Santé (saine alimentation pour tous, conciliation travail-famille) – Culture (multiplication possible de l'offre de boîtes à cuisiner d'origine régionale, fierté) – Socialisation (participation non seulement des producteurs agricoles et de leur relève, mais aussi des organisations, des écoles, des garderies et de l'ensemble des citoyens et citoyennes) – Découverte (regain autour du jardinage et de l'agriculture, boîtes à cuisiner) – Économie (projets structurants économiquement rentables, attractivité rehaussée des incubateurs, accès à des ressources de conditionnement, transformation à coût raisonnable, moins de pertes de denrées)
Multidimensionnel	<p>Dimensions du développement considérées :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Économique (organismes en économie sociale, formation d'une main-d'œuvre semi-spécialisée, commercialisation en circuits courts, repas scolaires sains et locaux à coût abordable) – Écologique (lutte organisée au gaspillage alimentaire) – Sociale (plateaux d'insertion et de réinsertion à l'emploi, denrées locales, repas scolaires, popotes roulantes) – Culturelle (identité boréale, partage et compétences culinaires) – Politique (gouvernance, infrastructures collectives favorables et facilitantes) – Éthique (réduction des inégalités, accès universel)
Intersectoriel	<p>Secteurs d'activité liés à l'alimentation mobilisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Production (UPA et producteurs agricoles, incubateurs de la relève agricole, Jardins de solidarité, serres CÉDAP) – Espaces de conditionnement et de transformation – Distribution (Moisson SLSJ, Transport 02, épiceries communautaires) – Consommation (familles et enfants) – Gestion et valorisation des denrées issues d'activités de glanage (Les Butineurs, Fruits rescapés) – Éducation (La Cantine pour tous, Club des petits déjeuners, centres de services scolaires, écoles) – Aménagement du territoire (agent[e]s de développement des MRC, ministères régionaux, Promotion Saguenay) – Santé (Tables locales en sécurité alimentaire et lutte à la pauvreté, organismes communautaires en sécurité alimentaire) – Développement économique (Table agroalimentaire, Essor 02, organismes en économie sociale) – Cycle de vie des aliments (considéré de manière interreliée dans la planification du projet).

Tableau 1 – Manifestation de l'approche systémique dans le projet d'Espaces CT au SLSJ

4.3 Leviers mobilisés pour augmenter la portée du projet

Une analyse de divers pôles logistiques alimentaires a montré que certains éléments favorisent la réussite de ces processus de mutualisation, par exemple

l'expertise et l'expérience en distribution alimentaire, la santé des relations partenariales, l'utilisation d'une plateforme informatique adéquate, le soutien politique et les subventions pour le démarrage de projets (Rouleau et collab., 2020). En outre, la littérature montre que les contextes d'émergence de pôles alimentaires sont souvent façonnés par deux

types de soutien : le soutien des politiques publiques et le soutien de la population. Concernant les Espaces CT, nous pouvons identifier différents facteurs sur lesquels le projet peut s'appuyer dans son développement.

Le CRRASA-CCLF est composé d'acteurs incontournables pour ce type de projet. Entre autres, l'association avec le Réseau régional en alimentation communautaire permet un lien étroit avec les cinq épiceries communautaires de la région, ce qui assure l'expertise et l'expérience nécessaires en distribution alimentaire.

Les membres du CRRASA-CCLF ont conjointement convenu de mutualiser du financement régional pour agir de façon structurante sur des priorités en lien avec le système alimentaire, tel qu'il est clairement explicité dans son *Cadre de référence*. Le mandat du comité y est aussi exprimé, soit : faciliter la concertation, le réseautage d'acteurs d'influence et le partenariat aux échelles locale et régionale; élaborer, mettre en œuvre et suivre un plan d'action régional concerté; favoriser le partage de connaissances et d'initiatives déjà en place au palier local et dans l'ensemble de la région; et contribuer à la démarche du forum de collaboration régional Borée et la soutenir.

Par ailleurs, l'utilisation d'une plateforme interactive a effectivement été identifiée. Bien que le développement de cet outil ait été freiné par un manque de temps et de ressources, plusieurs avancées sont déjà en cours, en collaboration avec les acteurs économiques, qui ont également un tel besoin.

Pour ce qui est des politiques publiques et du financement, plusieurs ministères ont intégré la sécurité et/ou l'autonomie alimentaires dans les appels à projets, les politiques et les plans d'action, telle que la Politique bioalimentaire du MAPAQ mentionnée précédemment, avec les programmes de financement qui en découlent. Qui plus est, l'aspect multidimensionnel de l'alimentation durable fait en sorte que plusieurs types de fonds peuvent être sollicités, à plusieurs échelles, pour répondre aux enjeux de la sécurité alimentaire. Notons par exemple le Fonds des infrastructures alimentaires locales d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Fonds vert du MELCC, le Fonds économie circulaire de Fondation, l'appel de propositions de RECYC-QUÉBEC pour la lutte au gaspillage alimentaire ainsi que les fonds de développement municipal tels que le Fonds régions et ruralité.

Dans le cadre du déploiement du présent projet, la récente annonce du financement fédéral d'un programme en alimentation scolaire universelle constitue un potentiel levier financier important pour un tel programme adapté à l'identité alimentaire boréale de la région. Devant cette opportunité, le projet a été redéfini dans un modèle logique itératif qui permet de mieux distinguer ses étapes de déploiement, les partenaires diversifiés, les livrables attendus de même que les objectifs à court, moyen et long terme. L'offre universelle et équitable de repas scolaires locaux et sains représente ainsi une approche structurante pour consolider un système alimentaire durable boréal et pour contribuer à l'augmentation de l'autonomie alimentaire.

En ce qui a trait au soutien de la population, les données en lien avec l'alimentation et la santé colligées par le Grand Dialogue régional pour la transition socio-écologique au SLSJ – une initiative citoyenne de transformation sociale et d'autodétermination – sont éloquentes et en parfaite cohérence avec les objectifs du projet d'Espaces CT. Pour le comité de pilotage de la démarche Borée, qui mise sur l'augmentation de l'autonomie alimentaire régionale, un tel projet collectif d'alimentation institutionnelle permet effectivement d'envisager de réunir l'ensemble des partenaires dans la mise en œuvre et le développement des infrastructures matérielles et sociales nécessaires, dans toutes les composantes, et de les relier entre elles dans une approche systémique dédiée à accroître l'autonomie alimentaire de la région.

4.4 Défis et limites

Dans la littérature, plusieurs facteurs peuvent représenter des défis et des menaces pour les pôles logistiques alimentaires, ayant même mené à l'échec de certains d'entre eux. Rouleau et ses collègues (2020) soulèvent notamment des problèmes de gestion des opérations, le nombre de partenaires, la gestion financière de l'organisation, la dépendance à une ou plusieurs personnes qui travaillent aux pôles ou qui en sont membres ou encore des facteurs contextuels difficilement contrôlables et ayant compliqué les opérations.

Dans le cadre du présent projet, nous reconnaissons que certains de ces facteurs représentent des risques à considérer. D'abord, le nombre d'acteurs impliqués dans le projet représente effectivement un enjeu de communication et de coordination entre eux. Ensuite, le comité de pilotage de la

démarche Borée, à titre d'instance régionale de concertation intersectorielle, représente une structure relativement jeune qui doit encore développer ses mécanismes afin de soutenir les projets inscrits dans le *Plan stratégique visant à augmenter l'autonomie alimentaire régionale*. Concernant la gestion des opérations, on constate la fragilité de certains apports structurants essentiels, par exemple la mutualisation des transports. En outre, la pénurie de personnel et l'implication de membres bénévoles constituent des enjeux primordiaux. Considérant que l'initiative n'est pas organisée en tant qu'organisation, la recherche de financement pour le projet est limitée, ce qui peut avoir des impacts majeurs sur son déploiement.

De façon globale, travailler dans la complexité nécessite de faire preuve de capacité d'adaptation. Le contexte actuel de multicrises (pandémie, inflation, changements climatiques, etc.) fait en sorte que les acteurs sont déjà sollicités de toute part, notamment dans le milieu municipal. Enfin, il reste à s'assurer du partage d'une vision commune quant à la transformation du système alimentaire pour qu'ils répondent mieux aux enjeux du développement durable.

Conclusion

Les réflexions et les expérimentations sur les approches favorisant la sécurité alimentaire de façon durable sont en cours dans plusieurs régions du Québec, à diverses échelles territoriales. Il est reconnu que la lutte contre l'insécurité alimentaire doit se faire en s'attaquant à ses causes profondes, par l'implication des acteurs sociaux, économiques et politiques, dans une perspective de transition sociale et écologique (Doyon et Klein, 2019). Alors que les solutions

locales à la sécurité alimentaire sont essentielles pour répondre aux besoins spécifiques des différentes communautés, les structures de gouvernance de haut niveau peuvent faciliter et soutenir les changements (Sonnino et collab., 2014).

Par le développement d'Espaces CT, le CRRASA-CCLF tente de travailler efficacement sur les enjeux de l'alimentation durable, dans une approche systémique basée sur la coopération et sur la mutualisation. La formalisation de ce projet, qui permettra d'apporter une solution structurée aux acteurs du système alimentaire régional, dans une perspective visant l'augmentation de l'autonomie alimentaire du SLSJ, est porteuse dans le contexte actuel. Les promoteurs du projet et les partenaires du CRRASA-CCLF adoptent déjà une compréhension multifonctionnelle, multidimensionnelle et intersectorielle du système, ce qui transparaît dans le modèle logique du projet. Cette compréhension améliorée et la reconnaissance de l'interdépendance entre les divers acteurs et dimensions de l'alimentation semblent participer activement à faire évoluer durablement le système alimentaire régional, comme reconnu et souhaité dans le cadre de la démarche Borée.

Une analyse des impacts et des effets réels sera pertinente. Pour y parvenir, une stagiaire, dont le poste est financé par le programme Mitacs, s'est récemment jointe au projet afin de documenter la démarche, en plus de soutenir et d'accompagner les stratégies de coordination et d'animation des comités de travail. Documenter les processus favorisant une démarche structurante issus de la pratique réelle permettra d'enrichir notre compréhension des mécanismes de transition vers les systèmes alimentaires durables.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les partenaires du CRRASA-CCLF et du comité de pilotage de la démarche Borée pour leur contribution à cet article : Kathleen Pelletier, Caroline Benoit, Marlène Gaudreault et Ariane Gobeil. Merci également à Mathilde Sauvé-Gagnon pour la relecture et ses remarques avisées. Le soutien du programme Mitacs a aussi permis à deux stagiaires de prendre part à cet article.

NOTES

- 1 <https://boree.ca/acteur-initiative/charte-pour-une-alimentation-durable>
- 2 <https://boree.ca/strategie-dautonomie-alimentaire>
- 3 Les informations relatives au projet ont été obtenues à partir de documents internes utilisés dans le cadre de demandes de financement ou de présentation du projet à des partenaires, ainsi qu'à partir d'échanges avec certains membres du CRRASA-CCLF.

RÉFÉRENCES

- Banques alimentaires du Québec (BAQ). (2019). *Bilan-Faim 2019*. https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2021/09/BAQ_Bilan-Faim-2019.pdf
- 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). Éducagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.mundl.2016.01.0343>
- 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). Éducagri éditions. <https://doi.org/10.3917/edagri.mundl.2016.01.0323>
- Blanchet, C. et Rochette, L. (2011). *Sécurité et insécurité alimentaire chez les Québécois : une analyse de la situation en lien avec leurs habitudes alimentaires*. Institut national de santé publique du Québec. Direction de l'analyse et de l'évaluation des systèmes de soins et services. https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1333_SecurtieAlimentQucAnalSituationHabAliment.pdf
- 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*, 46(2), 1-8. <https://www.jstor.org/stable/26266035>
- Bricas, N. et Seck, P. A. (2004). L'alimentation des villes du Sud : les raisons de craindre et d'espérer. *Cahiers Agricultures*, 13(1), 10-14. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00127819/document>
- Bucknall, T. et Hitch, D. (2017). Connections, communication and collaboration in healthcare's complex adaptive systems comment on "using complexity and network concepts to inform healthcare knowledge translation". *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 556-559. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.138>
- Camman, C., Monnet, M., Guieu, G. et Livolsi, L. (2013). Les stratégies d'acteurs dans la mutualisation logistique. *Logistique & Management*, 21(3), 57-75. <https://doi.org/10.1080/12507970.2013.11517025>
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux (CIUSSS) du Saguenay–Lac-Saint-Jean. (2020). *Enquête de santé du Saguenay–Lac-Saint-Jean 2018 : rapport du directeur de santé publique*. Gouvernement du Québec. <https://santesaglac.gouv.qc.ca/medias/2020/01/Rapport-du-DSPublique-Enquete-sante-2018.pdf>
- Che, J. et Chen, J. (2001). *L'insécurité alimentaire dans les ménages canadiens* (Rapport n° 82-003). Statistique Canada. Rapports sur la santé, 12(4). <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2000004/article/5796-fra.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_032018.pdf
- Clouston, M.-C. (2019). *La perception d'intervenants scolaires sur l'insécurité alimentaire vécue par les enfants : bilan des entretiens réalisés auprès d'intervenants d'écoles primaires au Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Saguenay–Lac-Saint-Jean. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4126105>
- Côté, G. et Gagnon, C. (2005). Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie? Le cas de l'implantation du mégaprojet industriel Alcan (Alma). *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 57-72. <https://doi.org/10.7202/012196ar>
- Devendeville, C. (2013). Les aspects généraux de la mutualisation. *Gazette des archives*, 232, 33-40. https://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2013_num_232_4_5083
- Doucet, C. (2020). *Le modèle agricole territorial : nouveaux rapports entre agriculture, société et territoire*. Presses de l'Université du Québec.
- Doyon, M. et Klein, J.-L. (dir.). (2019). *Pour la sécurisation alimentaire au Québec : perspective territoriale*. Presses de l'Université du Québec.
- 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>
- Edge, S. et Meyer, S. B. (2019). Pursuing dignified food security through novel collaborative governance initiatives: Perceived benefits, tensions and lessons learned. *Social Science & Medicine*, 232, 77-85. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.04.038>
- Ericksen, P. J., Stewart, B., Dixon, J., Barling, D., Loring, P., Anderson, M. et Ingram, J. (2010). The value of a food system approach. *Food Security and Global Environmental Change*, 25-45. https://www.researchgate.net/publication/305043617_The_value_of_a_food_system_approach

- Foley, J. A., Ramankutty, N., Brauman, K. A., Cassidy, E. S., Gerber, J. S., Johnston, M., Mueller, N. D., O'Connell, C., Ray, D. K., West, P. C., Balzer, C., Bennett, E. M., Carpenter, S. R., Hill, J., Monfreda, C., Polasky, S., Rockström, J., Sheehan, J., Siebert, S., Tilman, D. et Zaks, D. P. M. (2011). Solutions for a cultivated planet. *Nature*, 478, 337-342. <https://doi.org/10.1038/nature10452>
- Friel, S., Hattersley, L., Ford, L. et O'Rourke, K. (2015). Addressing inequities in healthy eating. *Health Promotion International*, 30(2), 77-88. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav073>
- Gobeil, A., Riffon, O. et Villeneuve, F. (à paraître). 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*.
- 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, 100201. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/aa81dc>
- Gottlieb, R. et Joshi, A. (2010). *Food Justice*. MIT Press.
- Gustafson, D., Gutman, A., Leet, W., Drewnowski, A., Fanzo, J. et Ingram, J. (2016). Seven food system metrics of sustainable nutrition security. *Sustainability*, 8(3), 196. <https://doi.org/10.3390/su8030196>
- Gustavsson, J., Cederberg, C., Sonesson, U., van Otterdijk, R. et Meybeck, A. (2011). *Global food losses and food waste: Extent, causes and prevention*. FAO.
- Holmes, E., Black, J. L., Heckelman, A., Lear, S. A., Seto, D., Fowokan, A. et Wittman, H. (2018). "Nothing is going to change three months from now": A mixed methods characterization of food bank use in greater Vancouver. *Social Science & Medicine*, 200, 129-136. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.01.029>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2018). *Les inégalités sociales de santé au Québec : l'insécurité alimentaire*. Santéscope. <https://www.inspq.qc.ca/santescope/suivre-les-inegalites-sociales-de-sante-au-quebec/insecurite-alimentaire>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022). *Pandémie et insécurité alimentaire – 26 juillet 2022*. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois/insecurite-alimentaire-juillet-2022>
- 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
- 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>
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie, économie, société*, 7(4), 321-332. <https://doi.org/10.3166/ges.7.321-331>
- Leventon, J. et Laudan, J. (2017). Local food sovereignty for global food security? Highlighting interplay challenges. *Geoforum*, 85, 23-26. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.07.002>
- 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>
- Malassis, L. (1994). *Nourrir les hommes*. Flammarion.
- McKeon, N. (2015). Global food governance in an era of crisis: Lessons from the United Nations Committee on World Food Security. *Canadian Food Studies*, 2(2), 328-334. <https://doi.org/10.15353/cfs-rcea.v2i2.134>
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2013). *Politique de souveraineté alimentaire*. Gouvernement du Québec. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Politique_Souverainete_Alimentaire.pdf
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2017). *Le Bottin : consommation et distribution alimentaires en chiffres*. Gouvernement du Québec. https://www.agrireseau.net/documents/Document_96429.pdf
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). (2018). *Politique bioalimentaire 2018-2025*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/agriculture-pecheries-alimentation/publications-adm/dossier/politique-bioalimentaire/PO_politiquebioalimentaire_MAPAQ.pdf?1552593342

- Organisation des Nations unies (ONU). (1999). *Questions de fond au regard de la mise en œuvre du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels : observation générale 12 (vingtième session)*.
- Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2008). Introduction aux concepts de la sécurité alimentaire. *Sécurité alimentaire : l'information pour l'action – Guides pratiques*. <https://www.fao.org/3/al936f/al936f00.pdf>
- Plante, C., Rochette, L. et Blanchet, C. (2019). Cahier méthodologique des analyses québécoises de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes – Nutrition 2015. *Regard sur l'alimentation des Québécois n° 1*. Institut national de santé publique du Québec. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2513_cahier_methodologique_enquete_nutrition_2015.pdf
- Plsek, P. E. et Greenhalgh, T. (2001). Complexity science: The challenge of complexity in health care. *British Medical Journal*, 323(7313), 625-628. <https://doi.org/10.1136%2Fbmj.323.7313.625>
- Poitevin, M. et Bezzaz, M. (2020). *Autonomie alimentaire : définitions et concepts*. CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/uploads/files/2020RP-33.pdf>
- Rastoin, J.-L. (2017). Postface. Dans Lubello, P., Falque, A. et Temri, L. (dir.), *Systèmes agroalimentaires en transition* (p. 159-165). Éditions Quæ.
- Reynolds, D. (2016). *The depoliticisation of deprivation: Food insecurity in Aotearoa New Zealand* [Mémoire de maîtrise, University of Otago]. <https://www.otago.ac.nz/centre-sustainability/research/foodagriculture/otago609208.html>
- Riopel, O. (2022). *Pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale : juin 2022 – Portrait sommaire des pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale*. ICI COOP et Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. https://www.cqcm.coop/site/assets/files/1450/portait_sommaire_des_entreprises_poles_logistiques_en_alimentation_vf.pdf
- Robitaille, É. et Bergeron, P. (2013). *Accessibilité géographique aux commerces alimentaires au Québec : analyse de situation et perspectives d'interventions*. Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/1728>
- Roncarolo, F., Adam, C., Bisset, S. et Potvin, L. (2015). Food capacities and satisfaction in participants in food security community interventions in Montreal, Canada. *Health Promotion International*, 31(4), 879-887. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav085>
- Rose, D. (1999). Economic Determinants and Dietary Consequences of Food Insecurity in the United States. *The Journal of Nutrition*, 129(2), 517S-520S.
- Rouleau, A.-A., Sage, J., Brisebois, É. et Audet, R. (2020). Freins et leviers du déploiement des pôles alimentaires : une synthèse de connaissances. *Contributions de la Chaire de recherche UQ-AM sur la transition écologique n° 10*. https://www.researchgate.net/publication/356388316_Freins_et_leviers_du_deploiement_des_poles_alimentaires
- Sommet mondial de l'alimentation. (1996). *Plan d'action du Sommet mondial de l'alimentation*. FAO. <https://www.fao.org/3/W3613F/W3613F00.htm>
- Sonnino, R., Torres, C. L. et Schneider, S. (2014). Reflexive governance for food security: The example of school feeding in Brazil. *Journal of Rural Studies*, 36, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.06.003>
- Statistique Canada. (2022a). Indice des prix à la consommation – avril 2022. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220518/dq220518a-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022b). L'insécurité alimentaire des ménages à l'ère de la pandémie de COVID-19. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220216/dq220216f-fra.htm>
- Tarasuk, V. et McIntyre, L. (2020). Insécurité alimentaire au Canada. *Encyclopédie canadienne*. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/1-insecurite-alimentaire-au-canada>
- Tarasuk, V. et Mitchell, A. (2020). *Household food insecurity in Canada 2017-2018*. Food Insecurity Policy Research. <https://proof.utoronto.ca/wp-content/uploads/2020/03/Household-Food-Insecurity-in-Canada-2017-2018-Full-Reportpdf.pdf>
- Theys, J. (2002). Les approches territoriales et sociales du développement durable. *Revue de la Confédération française démocratique du travail*, 48, 3-13.
- Villeneuve, C., Tremblay, D., Riffon, O., Lanmafankpotin, G. Y. et Bouchard, S. (2017). A systemic tool and process for sustainability assessment. *Sustainability*, 9(10), 1909-1937. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/5200/1/sustainability-09-01909.pdf>
- Vivre en Ville. (2015, 20 janvier). *Villes nourricières : mettre l'alimentation au cœur des collectivités*. <https://vivreenville.org/notre-travail/publications/collection-%C2%A0outiller-le-quebec-%C2%A0/2014/villes-nourricieres-mettre-l-alimentation-au-c-%C5%93ur-des-collectivites.aspx>

Vivre en Ville. (s. d.). *Les pôles logistiques alimentaires régionaux* [Fiche thématique]. https://vivreenville.org/media/728010/10_VenV_Fiches-thematiques_Poles.pdf

Wynd, D. (2011). *Hunger for Learning: Nutritional barriers to children's education*. Auckland: Child Poverty Action Group. <https://static1.squarespace.com/static/60189fe639b6d67b861cf5c4/t/612f25a081c66936ee0a5be2/1630479778943/Hunger+for+Learning+Brochure.pdf>



MAÎTRISE

Gestion des organisations

La maîtrise en gestion des organisations (MGO), offerte en deux profils (professionnel et recherche), vise à former des dirigeants, des conseillers, des intervenants et des consultants polyvalents dans la gestion des organisations, et plus spécifiquement autour des thématiques suivantes : innovation, développement organisationnel, entrepreneurship, affaires internationales et efficacité organisationnelle.

programmes.uqac.ca/3754

programmes.uqac.ca/3755



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

L'évaluation participative appliquée aux systèmes alimentaires alternatifs : apprentissages d'un cas montréalais

Éliane Brisebois^a, René Audet^b, Mylène Arbour^c, Andrée-Ann Rouleau^d, Ali Romdhani^e

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1519>

RÉSUMÉ. Dans le cadre du programme Montréal en commun de la Ville de Montréal, notre équipe a mené une démarche d'évaluation participative avec quatre organisations du système alimentaire alternatif. Cette démarche, comprenant trois ateliers participatifs et des séances d'accompagnement, avait pour objectifs de développer des outils pour l'évaluation des projets; de contribuer à l'acquisition de connaissances et de capacités en évaluation dans les organisations pour permettre l'amélioration continue; et, plus généralement, de tester des pratiques d'évaluation pouvant être reproduites à plus grande échelle dans le système alimentaire montréalais. Il en résulte une « théorie du changement », un répertoire de 70 indicateurs pour évaluer les projets et leurs retombées, ainsi qu'un plan d'évaluation collectif. De plus, un bilan réflexif et des entretiens semi-dirigés menés avec des participantes à la démarche ont permis de documenter les apprentissages à tirer de cette expérimentation en matière d'évaluation participative de projets alimentaires alternatifs.

ABSTRACT. For the "Montréal en commun" programme by the City of Montreal, a participatory evaluation was undertaken with four organizations of the alternative food system. This undertaking, which included three workshops and coaching sessions, was to develop tools to assess the impact of the projects; to contribute to knowledge and capacity acquisition for continuous improvement in the organizations; and, generally, to test assessment practices that could be replicated on a larger scale in the Montreal food system. The results are a "theory of change", a series of 70 indicators to evaluate the projects and their spin-offs, and a collective evaluation plan. Moreover, a reflexive summary and semi-directed interviews with participants in the undertaking, have allowed us to document the learnings from this experimentation of a participatory evaluation for alternative food projects.

Introduction

Depuis 2020, le Laboratoire d'innovation urbaine de la Ville de Montréal (LIUM) pilote le programme Montréal en commun (MEC). Ce dernier a été mis sur pied à la suite de l'obtention du financement octroyé par Infrastructure Canada grâce à la candidature gagnante de la Ville de Montréal au Défi des villes intelligentes du Canada. MEC est

donc une « communauté d'innovation » qui « expérimente des solutions concrètes à des problèmes de mobilité, d'alimentation et de réglementation municipale » (Ville de Montréal, 2021). Les organisations partenaires du volet alimentaire de MEC visent l'optimisation des rouages du système alimentaire local et le renforcement de la sécurité alimentaire de la collectivité montréalaise. Pour

^a Agente de recherche, Chaire de recherche sur la transition écologique, Université du Québec à Montréal

^b Professeur, Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale, et titulaire, Chaire de recherche sur la transition écologique, Université du Québec à Montréal

^c Étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement, Université du Québec à Montréal

^d Étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement, Université du Québec à Montréal

^e Chercheur postdoctoral, Chaire de recherche sur la transition écologique, Université du Québec à Montréal

cela, elles mettent en œuvre des projets de mutualisation d'infrastructures et de ressources entre les acteurs du système alimentaire montréalais et des moyens innovants de produire, de transformer et de distribuer les aliments à la population.

Dès les premières phases de son élaboration, le programme MEC a intégré la question de l'évaluation. Au-delà des indicateurs de suivi exigés par Infrastructure Canada, le dossier de candidature proposait déjà le mandat attribué à la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) pour accompagner les partenaires du volet alimentaire dans l'évaluation de leurs projets. Ce mandat a consisté à guider les organisations porteuses de projets dans l'intégration de bonnes pratiques d'évaluation par le transfert de connaissances et par le développement d'outils communs. Pour ce faire, nous avons mené une démarche d'évaluation participative avec les membres de quatre organisations porteuses de projets du volet alimentaire de MEC ainsi qu'avec d'autres partenaires accompagnant le développement de ces projets. Les différentes étapes et méthodes pour mettre en œuvre une telle démarche ont été documentées et présentées dans le guide pratique *Une évaluation en commun* (Brisebois et collab., 2022).

Les principaux objectifs de la démarche étaient de développer des outils pour l'évaluation des projets individuellement (pour chaque projet séparément) et collectivement (pour l'ensemble des projets du volet); de contribuer à l'acquisition de connaissances et de capacités en évaluation dans les organisations pour permettre l'amélioration continue et une plus grande efficacité de ces dernières; et, plus généralement, de tester des pratiques d'évaluation pouvant être répliquées à plus grande échelle dans le système alimentaire montréalais. Dans cet article, nous entendons présenter l'ensemble de la démarche, les outils développés dans ce cadre et les principaux apprentissages effectués sur l'évaluation participative de projets alimentaires alternatifs.

L'article se décline en quatre parties. Dans un premier temps, une revue de littérature présente des approches et notions sur l'évaluation de manière générale et en contexte de système alimentaire alternatif. La deuxième partie porte sur les objectifs du processus participatif que nous avons mené,

ainsi que sur les méthodes employées pour l'organiser et pour documenter les apprentissages de la démarche et ses effets sur les organisations participantes. Une troisième partie expose les outils développés au cours de trois ateliers de coconstruction et de séances d'accompagnement, ainsi que les apprentissages et effets de l'expérimentation de cette démarche. Enfin, l'article se termine sur une discussion qui met en perspective les contributions potentielles de la démarche chez les organisations du système alimentaire montréalais.

1. Revue de littérature

1.1 Les systèmes alimentaires et l'évaluation

Les projets du volet alimentaire de MEC s'inscrivent dans un système alimentaire pouvant être qualifié d'« alternatif », c'est-à-dire que les initiatives qui le composent représentent des innovations sociales qui tendent à redéfinir les pratiques des acteurs par la promotion et par l'adoption, surtout à l'échelle locale, de modes de production, d'échange et de consommation porteurs de valeurs éthiques telles que la justice alimentaire, la protection de l'environnement, l'équité, etc. (Goodman et collab., 2012; Lutz et Schachinger, 2013; Roep et Wiskerke, 2012).

Ainsi, le système alimentaire alternatif montréalais est composé d'une diversité d'initiatives caractérisées par leur vocation sociale et environnementale et provenant de plusieurs types d'organisations, comme des organismes à but non lucratif (OBNL), des entreprises d'économie sociale ou même des groupes informels (Brisebois, 2017). Les organisations et les initiatives de ce système rencontrent une diversité d'enjeux qui ont été documentés dans le cadre de plusieurs recherches empiriques (Brisebois et Colombo, 2019; CSAM, 2020; TIESS, 2022).

Quatre enjeux principaux ressortent de ces recherches : 1) le financement et le fonctionnement du système de subvention; 2) la gestion des opérations et la gouvernance; 3) la collaboration non optimale entre les acteurs et l'absence d'agrégation de données; et 4) l'absence d'une culture organisationnelle apprenante. Ces enjeux sont notamment associés à la pérennisation des initiatives et des organisations dans le système alimentaire et aussi à leur potentialité de changement d'échelle.

Une hypothèse issue de ces travaux est que l'adoption de pratiques d'évaluation peut contribuer à cette pérennisation et à ce changement d'échelle. En effet, une culture organisationnelle apprenante intégrant l'évaluation a le potentiel de mieux faire face aux enjeux de ressources financières, de ressources humaines et de collaboration avec les autres acteurs de la chaîne agroalimentaire (INSPQ, 2022; Mignon, 2009).

Selon la Société canadienne d'évaluation, l'évaluation se définit comme « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage ou de prise de décision » (SCÉ, 2014, paragr. 1). Cette définition met en lumière que l'évaluation ne consiste pas seulement à se pencher sur des résultats ou des impacts, mais qu'elle peut se dérouler à l'aube de l'implantation d'un projet, lors de sa mise en œuvre et de son fonctionnement, ou encore en aval, une fois le projet réalisé. L'évaluation étant intimement liée à la gestion de projet (Zarinpoush, 2006), elle représente un processus important pour recueillir, analyser et consolider les apprentissages organisationnels réalisés.

Un portrait des pratiques d'évaluation dans le milieu communautaire au Québec, qui représente un terreau très important pour le système alimentaire montréalais, met en lumière que la majorité des organismes communautaires font de l'évaluation, mais que plusieurs d'entre eux reconnaissent difficilement l'étendue des retombées potentielles de ces pratiques (Tello-Rozas et collab., 2022). Les pratiques spécifiques au système alimentaire n'y sont pas documentées. Dans son Plan d'action intégré 2020-2022, le Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM, 2020) avait comme objectif 5.16 de « rendre disponibles auprès des décideurs et du public montréalais des indicateurs sur l'évolution du système alimentaire montréalais » (p. 10), démontrant par là une volonté de généraliser certains outils d'évaluation.

Ailleurs dans le monde, des outils et démarches d'évaluation élaborés spécifiquement pour les systèmes alimentaires et pour les projets ou initiatives alimentaires ont été documentés. Par exemple, le projet international URBAL a fait émerger une méthode collaborative pour cartographier les impacts des innovations alimentaires urbaines (Valette et collab., 2019). Par ailleurs, Mackenzie et

Davies (2019) ont documenté l'élaboration d'un cadre d'évaluation des impacts d'initiatives de partage alimentaire à Londres et à Dublin appelé SHARE IT, grâce à des méthodes participatives et de cocréation. Enfin, le *City Region Food System Toolkit*, développé entre autres par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), propose des indicateurs pour évaluer la résilience et la durabilité des systèmes alimentaires en milieux urbain et périurbain (Carey et Dubbeling, 2017). Le guide classe ces indicateurs par objectifs visés et par catégories d'impacts désirés. Ces différents outils ou démarches intègrent d'une façon ou d'une autre des approches participatives de l'évaluation.

1.2 L'évaluation évolutive et participative

Plusieurs types et approches d'évaluation peuvent être utilisés dans différents contextes et pour répondre à divers besoins (TIESS, 2014). Les approches évolutive et participative sont des types d'évaluation qui peuvent être qualifiés d'« émergents ». De plus en plus utilisées dans le milieu de l'innovation sociale, elles sont très pertinentes dans le contexte de MEC, où la collaboration et l'expérimentation sont des principes valorisés et encouragés.

D'abord, l'évaluation évolutive a pour but d'offrir de la rétroaction immédiate de l'information afin de favoriser une prise de décision et une réponse pertinente (Dozois et collab., 2011). Ainsi, elle favorise l'apprentissage et l'adaptation (Preskill et Beer, 2012). Cette approche est très utile pour des initiatives en développement, car elle permet d'apporter des modifications en cours de route et de s'assurer que celles-ci s'adaptent aux circonstances. L'approche évolutive peut être utilisée de manière complémentaire à l'approche participative ou collaborative (TIESS, 2014).

De son côté, l'approche participative implique l'engagement des parties prenantes (membres et équipe du projet, membres de la population concernée, bailleurs de fonds) dans la cocréation de la stratégie et des outils d'évaluation par le biais de méthodes participatives. Par exemple, des comités de travail, des groupes d'entretien ou des canaux de communication participatifs peuvent être créés pour déterminer en groupe les objectifs de l'évaluation, les

indicateurs, les méthodes qui seront utilisées et dans quelle mesure les résultats seront mis à profit.

L'adoption d'une démarche d'évaluation participative a pour effet de renforcer la collaboration entre les différentes parties prenantes impliquées. Ce renforcement de la collaboration et des interactions est propice à l'apprentissage organisationnel (Cousins et Earl, 1992; Springett et Wallerstein, 2008) et à l'empowerment de la communauté (Fraser et collab., 2006).

Par ailleurs, les méthodes participatives favorisent des choix d'indicateurs plus pertinents et judicieux que s'ils avaient été préalablement déterminés par un évaluateur externe. Elles entraînent aussi les parties prenantes à avoir recours à des moyens plus créatifs et innovants pour mesurer les indicateurs déterminés préalablement (Springett et Wallerstein, 2008). Par conséquent, l'utilité, l'utilisation et la pertinence des résultats obtenus pour le travail quotidien des parties prenantes impliquées se voient renforcées (Blundo Canto et collab., 2018; Valette et collab., 2019).

1.3 Des dispositifs à la base de l'évaluation : la théorie du changement et les indicateurs

La théorie du changement

La coconstruction d'une théorie du changement (TDC) est une étape essentielle qui sert de fondation à l'ensemble d'une démarche évaluative, dans la mesure où il est nécessaire de bien décrire les objectifs d'une initiative et les activités qui y sont liées. Ce travail de fond permet d'avoir une vision claire du changement souhaité, une composante essentielle au succès et à la pérennisation d'une initiative.

La théorie du changement représente un processus rigoureux et participatif qui implique différentes parties prenantes dans un travail de planification pour articuler les objectifs à long terme d'un projet avec les conditions de leur réalisation (p. ex., les activités et actions à mettre en œuvre), le tout étant organisé graphiquement dans un modèle causal (Taplin et Clark, 2012). En d'autres mots, la théorie du changement est autant un processus qu'un outil visuel (comme un modèle logique) qu'il faut intégrer très tôt dans la discussion sur l'évaluation (Blundo Canto et collab., 2018; Gohl et collab.,

2011; Luederitz et collab., 2017; TIESS, 2014; Valette et collab., 2019).

Les étapes itératives ou les éléments composant la théorie du changement varient selon les modèles développés. Plusieurs ressources invitent à considérer les étapes et les principaux éléments suivants lors de son élaboration (Blundo Canto et collab., 2018; De Reviers, 2012; Impact8 et Rhizome, s. d.; Innoweave, 2016) :

1. *Définir le changement visé à long terme de l'impact souhaité (le « quoi »)*
Cette première étape émerge d'une analyse de la problématique ou d'un diagnostic d'une situation ayant été réalisé(e) au préalable.
2. *Détailler les différents changements et résultats attendus (à moyen terme) qui mèneront à l'atteinte du changement ultime, de l'ambition d'impact à long terme*
Ces résultats peuvent être associés aux stratégies, aux actions et aux activités qui seront mises en œuvre pour atteindre ces résultats (le « comment »). Les livrables ou extraits associés aux activités peuvent également être énumérés (résultats à court terme).
3. *Organiser les éléments de façon logique (p. ex., dans une chaîne causale) et expliquer les liens, montrer les articulations entre les différents résultats par des raisonnements, des hypothèses, des boucles de rétroaction, etc.*
4. *Identifier les publics cibles (le « pour qui »), les parties prenantes et les échéanciers (le « quand »).*

Les indicateurs

Dans le but de mettre en pratique la théorie du changement élaborée, il convient d'identifier les indicateurs qui serviront à faire le suivi et à évaluer de manière objective l'atteinte des résultats énoncés (D'Auteuil et Bonneau, 2003). Les six caractéristiques d'un bon indicateur sont la pertinence, la validité, la fiabilité, la faisabilité, la convivialité et la comparabilité/transversalité (MSSS, 2012).

Plusieurs types d'indicateurs sont présentés dans la littérature, mais la plupart des auteurs distinguent deux types différents, soit les indicateurs de suivi et les indicateurs finaux. Les indicateurs de suivi réfèrent habituellement au processus et à la mise en œuvre (p. ex., nombre d'utilisateurs qui bénéficient d'un service, nombre de kilomètres effectués par les aliments), alors que les indicateurs finaux réfèrent aux effets directs et ultimes. Par exemple, un

effet direct serait lié à la perception des usagers de l'accès aux fruits et légumes, tandis qu'un effet ultime serait lié au taux d'insécurité alimentaire (Blundo Canto et collab., 2018).

Pour sa part, l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire propose de séparer les indicateurs en quatre groupes : les indicateurs de contexte, de réalisation, de résultats et d'impacts (TIESS, 2014). En plus des distinctions par types, il arrive que les indicateurs soient organisés par thèmes. Par exemple, pour le cadre d'évaluation SHARE IT, Mackenzie et Davies (2019) ont répertorié quatre grands thèmes d'indicateurs : sociaux, environnementaux, économiques et de gouvernance. Ils ont également associé chaque indicateur aux objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU¹. Enfin, du côté de Carey et Dubbeling (2017), le *City Region Food System Toolkit* présente un système de classification des indicateurs semblable, mais sépare plutôt ceux-ci en six catégories : durabilité sociale et équité; durabilité économique; durabilité environnementale; intégration rurale; gouvernance du système alimentaire; et résilience.

2. Objectifs et méthodes

Dans le contexte de MEC, un programme qui favorise l'expérimentation et la collaboration, le choix d'une approche participative pour guider les partenaires du volet alimentaire dans leur évaluation s'est avéré le plus pertinent. D'ailleurs, dans le cadre de son mandat, l'équipe de recherche a adopté une posture de recherche-action participative, laquelle préconise un « rapport plus symétrique entre chercheurs et praticiens » (Morrissette, 2013) et une grande flexibilité pour s'adapter aux besoins des acteurs terrain.

Concrètement, la démarche d'accompagnement des projets du volet alimentaire de MEC se voulait exploratoire et itérative, et s'est nourrie de la rétroaction des participant(e)s pour répondre le mieux possible à leurs besoins. En soi, la démarche participative que nous avons menée représente une expérimentation, tout comme les différents projets soutenus par le financement de MEC. Dans cette perspective, elle s'inscrit dans l'objectif général de tester des pratiques d'évaluation pouvant être répliquées à plus grande échelle dans le système alimentaire montréalais.

Les objectifs spécifiques de la démarche étaient de : 1) développer des outils pour l'évaluation des projets à l'interne et à l'échelle collective (ensemble des projets du volet) et 2) contribuer à l'acquisition de connaissances et de capacités en évaluation dans les organisations pour permettre l'amélioration continue et une plus grande efficacité de ces dernières.

Pour répondre à ces objectifs, nous avons élaboré une démarche participative comprenant trois ateliers de coconstruction et des séances d'accompagnement pour les partenaires. À la suite de ces ateliers et séances d'accompagnement, nous avons documenté les apprentissages de cette expérimentation et les effets qu'elle a pu avoir sur les organisations qui y ont pris part. Nous avons ainsi procédé à un retour réflexif au sein de l'équipe de recherche sur les différentes étapes de la démarche et à des entretiens avec des membres des organisations porteuses de projets du volet alimentaire de MEC.

2.1 La planification et le déroulement de la démarche participative

Participant(e)s à la démarche

La démarche a réuni les personnes chargées de projet et/ou d'évaluation des quatre organisations ayant un ou des projets soutenus dans le cadre de MEC. Au moins deux personnes représentant chaque organisation étaient invitées à participer aux ateliers :

1. le Collectif Récolte : projets de pôles alimentaires;
2. la Cantine pour tous (CpT) : projet de plateforme numérique pour la mutualisation d'équipements alimentaires (p. ex., cuisines, camions ou espaces d'entreposage);
3. le Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/Lab) : projets de serres et d'économie circulaire en agriculture urbaine;
4. le Carrefour solidaire | Centre communautaire d'alimentation (CS) : projet de la Carte Proximité, une carte prépayée offerte à des ménages vulnérables pour l'achat d'aliments locaux et de saison dans des marchés solidaires).

Outre les organisations porteuses de projets, d'autres organisations qui les accompagnent pour l'évaluation dans MEC ou pour la mise en œuvre des projets ont été parties prenantes de la démarche d'évaluation participative. Ces organisations, que

nous nommons « partenaires accompagnateurs », sont :

1. le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM);
2. le Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM);
3. Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS);
4. Dynamo.

Ces deux derniers forment un consortium chargé de réaliser l'évaluation de l'ensemble du programme MEC.

La participation a été variable entre les trois ateliers (atelier 1 : 13 personnes; atelier 2 : 12 personnes; atelier 3 : 17 personnes), au fil des changements des personnes impliquées dans les projets (p. ex., départ, changements d'affectation), des conflits d'horaire et des activités prévues. Pour le dernier atelier, de nature plus « appliquée », une organisation a invité plus d'employé(e)s à participer. Mises

à part quatre personnes représentant des partenaires accompagnateurs, seules deux personnes des organismes porteurs de projets ont pris part à l'ensemble des ateliers et des séances d'accompagnement. Au total, 25 personnes ont participé à un ou plusieurs ateliers.

Déroulement de la démarche

À la fin de l'année 2020, notre équipe a sondé les porteurs de projets du volet alimentaire de MEC sur leurs besoins relatifs à l'évaluation. Ce travail de consultation, ainsi que la publication d'une synthèse des connaissances sur l'évaluation participative à leur intention (Arbour et collab., 2020), a mené notre équipe à présenter, en janvier 2021, une proposition de démarche participative en trois ateliers aux partenaires. Cette proposition ayant été acceptée, un grand travail s'est enclenché afin de préparer les ateliers de construction. La figure 1 présente ces grandes étapes, qui se sont étirées sur toute l'année 2021.

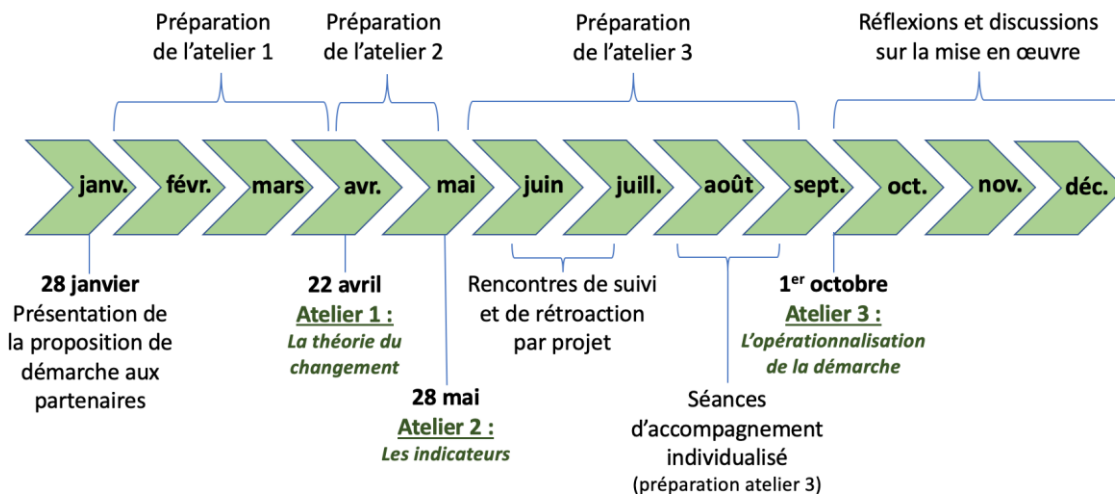


Figure 1 – Grandes étapes de la démarche participative en 2021 (tiré de Brisebois et collab., 2022)

Chacun des trois ateliers a nécessité un travail préparatoire et de suivi. Ainsi, après chaque atelier, nous avons préparé un rapport ou une synthèse à l'intention de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la démarche.

Le travail préparatoire pour le premier atelier, qui a porté sur la théorie du changement, a consisté en l'analyse des dossiers de projets déposés par les organisations porteuses de projets au LIUM. Par la suite, le travail préparatoire s'est basé sur les résultats des ateliers précédents. Entre le deuxième atelier et le troisième atelier, nous avons constaté que des séances d'accompagnement individualisé s'imposaient afin d'obtenir la rétroaction des partenaires et de mieux préparer le dernier atelier. Les détails sur le travail préparatoire, ainsi que sur les ateliers en soi, sont présentés dans la section 3 de cet article. À cause du contexte pandémique, l'ensemble des ateliers et des séances d'accompagnement s'est tenu en visioconférence sur la plateforme Zoom et par l'intermédiaire d'outils de collaboration à distance (p. ex., la plateforme de type tableau blanc en ligne collaboratif Miro et des documents partagés sur OneDrive).

Après la tenue des ateliers, le travail s'est poursuivi de notre côté afin de réfléchir et de discuter avec différents partenaires sur les étapes à mettre en œuvre et sur les outils à proposer aux porteurs de projets pour opérationnaliser le plan d'évaluation collectif élaboré grâce à la démarche.

2.2 La documentation des apprentissages et des effets de la démarche

La documentation des apprentissages et des effets de la démarche a été réalisée de deux façons.

Bilan réflexif

D'une part, l'équipe de recherche a effectué un bilan sous forme de retour réflexif à la suite des trois ateliers. Ainsi, nous avons réfléchi aux points forts et aux points faibles de chaque atelier en dressant la liste de ce qui a bien fonctionné et ce qui a

moins bien fonctionné à partir des commentaires reçus de la part des participant(e)s pendant les ateliers ou les séances d'accompagnement et à partir de nos observations. Ensuite, nous avons réfléchi aux éléments contextuels qui ont pu influencer positivement ou négativement le déroulement et les résultats de la démarche. Ces réflexions peuvent servir de leçons pour les personnes qui souhaiteraient entreprendre une telle démarche en se basant sur notre expérimentation.

Entretiens semi-dirigés

D'autre part, nous avons mené des entretiens semi-dirigés pour documenter les effets perçus de la démarche chez les organisations participantes. Ainsi, à l'hiver 2022, deux personnes par organisation (n = 8) ont accordé un entretien à une membre de l'équipe de recherche sur la plateforme Zoom. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, puis les verbatims ont été analysés par codage thématique dans le logiciel Nvivo 12. Les entretiens visaient à faire ressortir les pratiques et les compétences en évaluation dans les organisations participantes avant et après la démarche, les façons dont la démarche a pu freiner ou aider au déploiement des projets et sa contribution à la pérennisation financière des projets.

3. Résultats

3.1 Une démarche en trois ateliers

La démarche d'évaluation participative en trois ateliers représente en soi le principal résultat de notre expérimentation : ce résultat inclut toutes les étapes qui ont mené à sa réalisation et ce qu'elle a permis de produire. Ainsi, le tableau 1 présente l'objectif, le travail préparatoire et le résultat attendu pour chacun des trois ateliers. Cette section permet d'approfondir la façon de réaliser une démarche d'évaluation participative et de présenter les résultats de notre expérimentation avec les quatre organisations porteuses de projets du volet alimentaire de Montréal en commun.

	Atelier 1 La théorie du changement	Atelier 2 Les indicateurs	Atelier 3 L'opérationnalisation de la démarche
Objectif	Discuter des changements et résultats souhaités par les projets, les mettre en relation avec les activités des projets et formuler des hypothèses expliquant ces différents liens pour avoir une vision commune du changement global souhaité	Coconstruire une grille d'indicateurs pour mesurer l'atteinte des résultats souhaités	Sélectionner les indicateurs les plus pertinents et les outils, modes et fréquences de collecte de données pour mesurer les résultats souhaités
Travail préparatoire	<ol style="list-style-type: none"> Réaliser le diagnostic d'une situation dans laquelle s'inscrivent un ou des projets et/ou répertorier les différents objectifs et visions du changement portés par les projets en question (p. ex., présentés dans un dossier de projet); Formuler des énoncés synthétisant les grandes visions du changement à partir du matériel documentaire à disposition; Préparer le canevas (sur Miro). 	<ol style="list-style-type: none"> Effectuer une recension des indicateurs existants dans le domaine concerné et noter les plus pertinents pour la démarche; Préparer le canevas pour la priorisation des résultats souhaités et la formulation des indicateurs (sur Miro); Produire une synthèse (écrite ou vidéo) de la TDC pour aider les participant(e)s à se préparer à l'atelier. 	<ol style="list-style-type: none"> Valider la compréhension et la clarté de l'ensemble des indicateurs avec les participant(e)s et mettre à jour la grille d'indicateurs selon les commentaires reçus; Prioriser, pour chacun des projets impliqués, chaque indicateur selon leur pertinence; Préparer un document par projet avec les indicateurs les plus pertinents avec des colonnes pour les informations sur les collectes de données.
Résultat attendu à l'issue de l'atelier	Une représentation visuelle des changements souhaités dans un schéma de causalité qui met ces changements en lien avec les activités des projets, les acteurs concernés, les hypothèses soulevées, etc.	Une grille d'indicateurs arrimés aux résultats souhaités	Un premier plan d'évaluation présentant les indicateurs ainsi que les modes, outils et fréquences de collecte de données sélectionnés

Tableau 1 – Synthèse des trois ateliers (tiré de Brisebois et collab., 2022)

D'une durée de 2 h 30, chacun des trois ateliers s'est déroulé selon la même structure. Dans un premier temps, nous présentions des informations théoriques et pratiques sur le sujet de l'atelier. Dans un deuxième temps, les participant(e)s étaient séparés en sous-groupes pour procéder au travail de coconstruction. Enfin, une troisième phase servait de moment de rétroaction pour la mise en commun du travail réalisé par chaque sous-groupe.

Atelier 1 : La théorie du changement

Le premier atelier a porté sur la théorie du changement, qui est à la fois une démarche participative et un outil visuel permettant de mettre en relation tous les éléments nécessaires aux transformations souhaitées par un projet ou par une organisation. Le travail sur la théorie du changement est à la base de l'ensemble de la démarche d'évaluation participative. Le but du premier atelier était donc de réfléchir aux changements souhaités par les partenaires et de relier ces changements aux actions et activités des projets

du volet alimentaire, tout en représentant visuellement ces liens et en énonçant des hypothèses pour les expliciter.

À l'issue de cet atelier, les participant(e)s ont cocréé des représentations schématiques des changements visés par le volet alimentaire du programme. Cela a permis de clarifier la vision collective du changement qu'ils portent et la manière dont leurs projets y contribuent. La théorie du changement du volet alimentaire de MEC illustre des changements visés pour l'ensemble du système alimentaire montréalais (macro) et d'autres à l'échelle des organisations (micro).

Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, la définition des changements visés dans la théorie du changement peut prendre sa source dans l'analyse d'une problématique ou dans le diagnostic d'une situation réalisé(e) au préalable. Dans le cas de MEC, ce travail avait déjà été effectué lors de la rédaction de la candidature de la Ville de

Montréal au Défi des villes intelligentes du Canada et par les quatre porteurs de projets du volet alimentaire dans leur dossier de projet. Ainsi, nous avons procédé à une analyse documentaire de ces cinq documents pour en faire ressortir les idées s'apparentant implicitement ou explicitement à une théorie du changement.

Les questions suivantes ont orienté l'analyse documentaire :

- Quelles sont les théories du changement véhiculées dans les dossiers de projet des partenaires du volet alimentaire du programme MEC?
- Quels énoncés de vision communs aux quatre projets est-il possible de retirer de l'ensemble du corpus de données?

Pour répondre à ces questions, les éléments de vision du changement de chaque projet (c.-à-d. ce

que le projet souhaite faire, sur quoi il mise, etc.) ont été classés selon différents thèmes, soit des étapes de la chaîne agroalimentaire ou des dimensions (économique, environnementale, de gouvernance, etc.).

À partir de cette analyse, quatre énoncés synthétisant les effets ultimes recherchés par les projets et par le volet alimentaire de MEC dans son ensemble ont été formulés. Ces énoncés, présentés dans le tableau 2, devaient être assez larges pour englober les objectifs du plus grand nombre de projets possible, tout en étant assez précis pour servir de base à l'élaboration de la théorie du changement du volet alimentaire. Les quatre énoncés sont également en adéquation avec les objectifs de transformation du système alimentaire montréalais présentés dans le Plan d'action intégré 2020-2022 du CSAM (2020) et dans le document de la démarche Faïm « Zéro » à Montréal (Colombo et Brisebois, 2019).

<p>1. Les pratiques opérationnelles des acteurs du système alimentaire (SA) sont optimisées grâce à la mutualisation et à des solutions efficaces à tous les chaînons du SA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'approvisionnement est efficient et efficace, autant pour les producteurs que pour les organismes œuvrant en sécurité alimentaire; • Les ressources du SA (espaces, équipements, potentiel humain) sont utilisées et mutualisées afin de permettre aux organisations d'agir à la hauteur de leurs ambitions et de diminuer leurs frais de fonctionnement.
<p>2. Une gouvernance démocratique et enracinée dans son territoire anime le réseau des acteurs du SA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les différentes parties prenantes du SA collaborent de façon constante; • Une gouvernance innovante, démocratique et participative est ancrée dans les pratiques.
<p>3. Les flux (aliments, chaleur, énergie, etc.) du SA sont orientés de manière à éviter les gaspillages, alors que les données (sur ces flux et autres) sont mises en commun et accessibles aux parties prenantes pour du suivi efficace et une aide à la prise de décision.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flux alimentaires : Le gaspillage alimentaire est diminué à son minimum. Des mesures sont mises en place pour prévenir la génération de surplus et, lorsqu'il y en a, ces derniers sont redistribués. Les résidus alimentaires sont revalorisés; • Flux d'énergies : Il n'y a plus de gaspillage d'énergie et de chaleur, car celles-ci sont récupérées pour faire fonctionner des serres qui servent à la production d'aliments; • Kilométrage alimentaire : Les aliments parcourent moins de kilomètres du champ à l'assiette des Montréalais(es); • Flux de données : Les données concernant le SA sont rassemblées et accessibles aux différentes parties prenantes, alimentant les réflexions et permettant des analyses qui soutiennent des prises de décisions pertinentes.
<p>4. Les innovations en matière de logistique et d'accès à l'alimentation permettent l'évolution des rôles des consommateurs, des organismes de première ligne et de leurs partenaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le consommateur a les moyens financiers de se procurer des aliments sains, locaux et écologiques dans son quartier; • L'adoption de pratiques écocitoyennes est facilitée par différentes initiatives alimentaires alternatives à la portée de tous; • Faciliter la vie de la première ligne (services aux usagers des organismes communautaires, diminuer la charge opérationnelle logistique) : Délestés de leurs tâches logistiques d'approvisionnement alimentaire, les organismes communautaires ont plus de temps et d'énergie pour offrir des services de première ligne aux personnes dans le besoin; • Évolution du rôle avec la transition du SA : Le rôle des différentes parties prenantes du SA montréalais évolue en fonction des besoins de la population et des enjeux les plus importants.

Tableau 2 – Énoncés de vision du changement du volet alimentaire de Montréal en commun (tiré de Brisebois et collab., 2022)

Dans le tableau 2, les énoncés en gras représentent les objectifs ultimes à atteindre pour le volet alimentaire du programme MEC. Pour l'atelier 1, ils ont constitué le point de départ de la construction, par processus de rétroplanning, de quatre chaînes causales représentant les liens entre ces derniers, les résultats souhaités (objectifs intermédiaires à court et moyen terme) ainsi que les actions et activités des projets du volet alimentaire. Les participant(e)s ont travaillé sur la plateforme Miro, où l'équipe de recherche avait préparé des canevas pour chaque énoncé.

Séparés en deux sous-groupes travaillant chacun sur deux des quatre énoncés, les participant(e)s ont iden-

tifié les résultats souhaités ainsi que les activités et actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Ils ont également formulé des hypothèses de causalité pour expliquer certaines de ces relations. Par la suite, les deux sous-groupes sont revenus ensemble pour travailler à un schéma synthétisant et mettant en commun les éléments des quatre énoncés.

À l'issue de cet atelier participatif, cinq représentations schématiques de la théorie du changement (un schéma par énoncé et une mise en commun) ont été produites. En guise d'exemple, la figure 2 présente la schématisation et les hypothèses de l'énoncé 1.

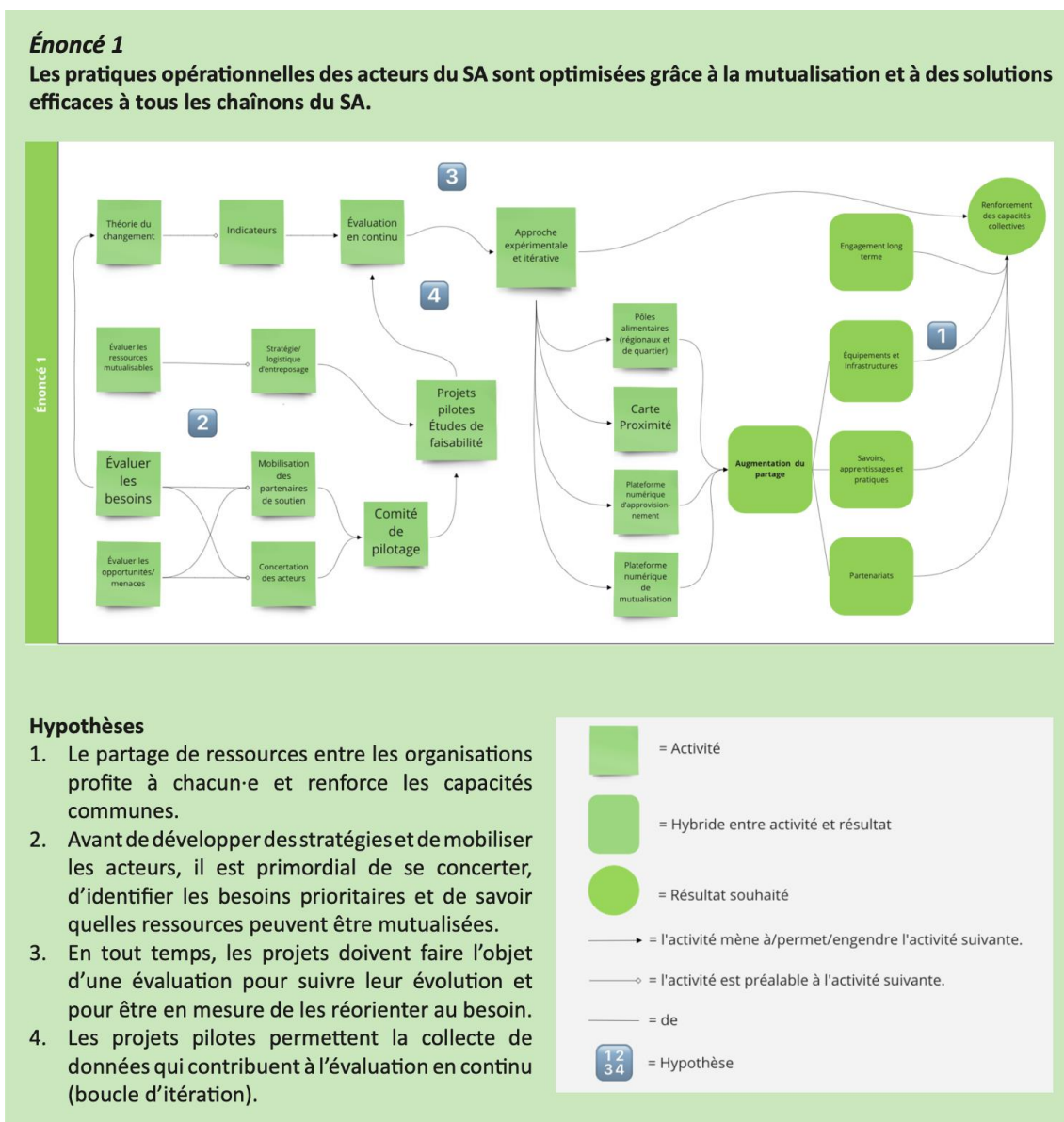


Figure 2 – Schématisation et hypothèses associées à l'énoncé 1 (tiré de Brisebois et collab., 2022)

En résumé, la théorie du changement élaborée collectivement lors de cet atelier a permis de bâtir une vision commune et des bases solides pour le déroulement de la suite de la démarche. Les résultats intermédiaires souhaités nommés lors de cet atelier constituent la base du deuxième atelier, qui a porté sur la détermination des indicateurs.

Atelier 2 : Les indicateurs

Le deuxième atelier a porté sur les indicateurs pour le suivi des activités associées aux projets du volet alimentaire et sur la mesure de l'atteinte des objectifs. Les indicateurs permettent ainsi la mise en application de la théorie du changement. L'objectif principal de l'atelier était de coconstruire un répertoire d'indicateurs pour mesurer l'atteinte des résultats souhaités.

Pour ce faire, nous sommes partis des résultats souhaités formulés lors du premier atelier. En amont de la tenue du deuxième atelier, nous avons envoyé aux participant(e)s une vidéo récapitulative de la théorie du changement en quatre énoncés de vision élaborés lors du premier atelier (voir tableau 2).

Au cours de l'atelier, lors de la phase de coconstruction dans un canevas préparé sur la plateforme Miro, les participant(e)s ont été appelés à prioriser les résultats souhaités selon leur importance et leur urgence. Ensuite, pour les résultats désignés comme prioritaires, il leur a été demandé de formuler des indicateurs. Comme lors du premier atelier, deux sous-groupes ont été formés et chacun a travaillé à partir de deux des quatre énoncés. Lors de la phase de mise en commun, toujours sur la plateforme Miro, les participant(e)s ont classé les indicateurs selon leur pertinence, leur faisabilité et leur transversalité à partir des notions présentées par l'équipe de recherche au début de l'atelier.

À la suite de l'atelier, un grand travail de reformulation et de classification des indicateurs a été effectué par l'équipe de recherche. De ce travail a résulté une banque de près de 70 indicateurs. Chaque indicateur de ce répertoire est numéroté et associé à un énoncé de vision de la théorie du changement, à un résultat souhaité, à une dimension thématique (économique, environnementale, logistique ou de gouvernance), à un type d'indicateur (de suivi, d'effet direct ou d'effet ultime) et, enfin, aux acteurs concernés.

Atelier 3 : L'opérationnalisation de la démarche d'évaluation dans les pratiques

Le troisième atelier participatif a porté sur l'opérationnalisation de la démarche d'évaluation dans les pratiques des organisations. Concrètement, cette rencontre visait à ce que les partenaires porteurs de projets choisissent les indicateurs à mesurer pour une première phase d'évaluation, les méthodes et outils pour effectuer ces mesures, puis la fréquence de celles-ci. L'objectif était d'amener les partenaires à travailler sur un premier plan d'évaluation pour leurs projets et d'obtenir un plan d'évaluation collectif, à l'échelle du volet alimentaire de MEC.

Préalablement à cet atelier, deux séances d'accompagnement personnalisé ont eu lieu avec les porteurs de chacun des quatre projets (voir figure 1). La première séance, tenue au début de l'été à la suite du deuxième atelier, a servi à prendre le pouls des pratiques d'évaluation déjà intégrées au sein des organisations, à prendre connaissance des intentions quant à l'évaluation des projets et à recueillir de la rétroaction sur les deux premiers ateliers. Cette première série de rencontres a donc permis de broser un portrait de l'état d'avancement des processus d'évaluation au sein de chaque projet.

La seconde série de rencontres avec chacune des quatre équipes de projet, tenue à la fin de l'été, concernait plus spécifiquement les indicateurs de la version « finale » du répertoire d'indicateurs, sur laquelle nous avons travaillé pendant les trois mois entre les deux derniers ateliers. En plus d'expliquer les indicateurs et de recueillir les commentaires sur ceux-ci, l'objectif de ces séances d'accompagnement était d'amener les porteurs de projets à faire un premier travail de priorisation des indicateurs.

Pour ce faire, les équipes porteuses de projets ont été invitées à noter sur une échelle de 0 à 5 chaque indicateur selon sa pertinence pour l'évaluation de son projet (0 : non applicable; 1 à 5 : de « non pertinent » à « essentiel à l'évaluation »). Ces notes ont permis de créer pour chaque partenaire une fiche présentant uniquement les indicateurs les plus pertinents pour leur processus d'évaluation (notes de 3 sur 5 minimum, dépendamment du nombre d'indicateurs). C'est à partir de ces fiches qu'a été menée l'activité de coconstruction lors de l'atelier 3. Le nombre d'indicateurs sur chaque fiche variait d'une trentaine à une cinquantaine.

Lors de la période de travail en sous-groupes de l'atelier, les participant(e)s ont été regroupés par organisation. Parmi les indicateurs sur leur fiche, ils ont dû déterminer lesquels étaient faisables et identifier la méthode, la temporalité et la fréquence de collecte de données prévue, et ce, pour la première année d'évaluation (2021-2022).

À l'issue de cet atelier, chaque organisation a pu obtenir l'ébauche d'un premier plan d'évaluation et de collecte de données avec les indicateurs sélectionnés.

En a résulté également une grille regroupant tous les indicateurs choisis par au moins un projet. Le tableau 3 présente ces indicateurs, qui ont été regroupés par thème, et indique par quelle(s) organisation(s) ils ont été sélectionnés. Nous avons constaté que, contrairement à nos attentes et au fait que les organisations partagent des visions communes illustrées dans la théorie du changement, il y a peu d'indicateurs communs dans les plans d'évaluation des projets du volet alimentaire de MEC.

Thème	Indicateur	Collectif Récolte	CS	Cantine pour tous	AU/LAB
Mutualisation et économie circulaire et de partage	1.1.1 Perception de la contribution des pratiques de mutualisation à la réalisation de sa mission			X	
	1.5.1 Types d'équipements ou d'infrastructures mutualisés	X		X	
	1.5.2 N ^{bre} d'équipements ou d'infrastructures mutualisés par type recensé	X		X	
	1.5.3 N ^{bre} d'utilisateurs par type d'équipement ou d'infrastructure mutualisé(e)	X		X	
	1.5.4 Fréquence moyenne d'utilisation d'un équipement ou d'une infrastructure mutualisé			X	
	3.4.1 Nouvelles pratiques d'économie circulaire adoptées dans l'année				X
	3.4.2 Poids de déchets évités grâce aux pratiques d'économie circulaire et de partage (kg)				X
Partenariats	3.4.3 Perception des avantages économiques ou des surcoûts engendrés par les pratiques d'économie circulaire et de partage	X		X	
	1.2.1 N ^{bre} de partenaires avec qui le porteur de projet a collaboré durant l'année	X	X	X	X
	1.3.1 Types de liens développés avec les partenaires du projet	X	X	X	X
	1.3.2 Besoins en expertise comblés par les partenaires du projet	X	X		
Transfert des infos et connaissances	1.3.3 N ^{bre} de contrats existants avec les partenaires du projet		X		
	1.4.1 N ^{bre} d'occasions offertes pour partager les apprentissages au sein de MEC	X	X		X
	1.4.2 Types d'informations partagées entre les porteurs de projets et les partenaires	X			
	2.1.2 Types de parties prenantes au sein des espaces de dialogue	X			
	2.3.1 N ^{bre} de communications effectuées par les porteurs de projets vers les parties prenantes	X			
Gouvernance	4.3.2 N ^{bre} de formations/d'activités d'accompagnement données à la relève agricole				X
	2.2.1 Présence ou absence d'une démarche d'évaluation des besoins des publics cibles		X		
	2.2.2 Types de contribution des parties prenantes impliquées dans la prise de décision	X			
	2.2.3 Perception de l'adéquation entre la demande d'implication dans la gouvernance et les capacités à y répondre		X		
Opérations et logistique	4.4.1 Changements et/ou adaptations réglementaires facilitant la réalisation du projet				X
	3.2.4 Quantité de matières résiduelles valorisées (kg)	X			X
	3.3.1 N ^{bre} moyen d'intermédiaires du champ à l'organisme		X		
	3.2.2 Ratio distance parcourue en véhicule par poids de denrées déplacées (km/kg)	X			
	3.2.3 N ^{bre} moyen de km alimentaires (du champ à l'organisme) parcourus par les aliments distribués	X			
	1.5.6 Coût associé au transport lié à la livraison	X			
	1.5.5 N ^{bre} de transactions par type (ventes, achats, locations, échanges, etc.)		X	X	
	3.2.5 Distance entre les entrepôts de récupération et les cuisines de transformation de produits alimentaires	X			
	3.5.1 Valeur des aliments distribués par le projet dans l'année (\$/an)	X	X		
	3.5.5 N ^{bre} de points de distribution de fruits et légumes en service inclus dans le projet par type (B2B, B2C, etc.)		X		
	3.5.7 N ^{bre} de commandes de produits frais formulées par type de partenaire	X			
	4.2.1 Superficie occupée par les infrastructures alimentaires de MEC (entrepôts, distribution, etc.)				X
	4.2.2 Superficie d'espace urbain cultivé par les projets de MEC				X
	5.1.1 Coût annuel total des opérations du projet (\$)	X	X	X	X
	5.1.2 N ^{bre} d'employé(e)s qui travaillent sur le projet		X		
	5.1.4 Présence ou absence de critères ADS+ dans la gestion de projet (RH)		X		
	5.1.5 Temps annuel requis pour les opérations du projet (h)	X	X		X
	5.1.6 Montant annuel reçu en subventions pour le projet (\$)	X	X	X	
	5.2.1 N ^{bre} de bénéficiaires indirects du projet		X		X
	5.2.2 N ^{bre} d'entités desservant des populations vulnérables qui utilisent les services du projet	X	X		X

Thème	Indicateur	Collectif Récolte	CS	Cantine pour tous	AU/LAB
Usagers des services	4.1.1 N ^b re d'usagers qui bénéficient du service	X	X	X	X
	4.1.2 Fréquence d'utilisation du service par usager		X		
	3.5.6 Perception des usagers sur l'accès aux fruits et légumes		X		
	4.1.3 Perception des usagers sur leur pouvoir d'agir sur leur alimentation		X		
	4.1.4 Changement des habitudes de consommation des usagers à la suite de l'utilisation du service		X		
	4.6.2 Perception de la justesse du prix des aliments par type d'acteur		X		

Tableau 3 – Indicateurs sélectionnés par au moins une organisation à l'issue de Patelier 3 (tiré de Brisebois et collab., 2022)

De plus, au moment du travail en sous-groupes, les partenaires accompagnateurs (TIESS, Dynamo, LIUM et CSAM) ont été réunis pour discuter des perspectives de la démarche. Ils ont alors abordé les questions de la valorisation et de la communication des résultats des évaluations, du potentiel de mise à l'échelle de la démarche et des outils à utiliser pour mettre en commun les données. Finalement, il est ressorti de cette discussion qu'il serait pertinent de se doter d'un outil numérique commun pour collecter les données et les visualiser sous forme de tableau de bord. Cet outil pourrait éventuellement servir à plus d'acteurs dans le système alimentaire montréalais.

3.2 Les apprentissages et les effets de la démarche

Puisque la démarche menée avec les partenaires du volet alimentaire de MEC était l'expérimentation d'un processus participatif d'évaluation, l'équipe de recherche a cherché à en tirer des apprentissages. Ceux-ci proviennent de deux sources différentes. D'une part, des apprentissages et constats ont émergé d'un bilan réflexif fait par l'équipe de recherche à la suite des trois ateliers. D'autre part, les résultats d'entretiens semi-dirigés individuels effectués avec deux porteuses de projet par organisation (pour un total de huit entretiens) ont permis de documenter certains effets qu'a pu avoir la démarche chez les organisations participantes.

3.2.1 Bilan réflexif de l'équipe de recherche après les trois ateliers

Points forts et faibles du déroulement de la démarche

Le travail réflexif a d'abord fait émerger des points forts/bons coups et des points faibles sur le déroulement de la démarche en trois ateliers.

D'une part, pour l'élaboration de la théorie du changement, l'analyse documentaire des dossiers de projets des organisations partenaires a constitué une

validation du travail de documentation des projets des partenaires, de leur propre vision du changement et de leurs points de vue sur ce qu'ils font. En ce sens, l'agrégation des visions des quatre organisations porteuses de projets a permis d'ouvrir un espace de négociation de la théorie du changement, tout en reconnaissant l'apport de chacun. Cela s'inscrit directement dans la méthode participative employée. Cependant, l'idée de créer les énoncés de départ à partir des dossiers de projets des partenaires a mené à la perpétuation de certains angles morts qui étaient absents de ces dossiers : le créneau de la gouvernance a été très central, alors que la pérennité financière des projets a été peu abordée, pour ne nommer que ces exemples.

Généralement, la production de documents synthèses et les retours effectués lors des séances d'accompagnement individuel sur les ateliers précédents représentent des points forts. D'abord, la capsule vidéo synthétisant les résultats de l'atelier 1, partagée avec les partenaires la semaine précédant l'atelier 2, a permis du suivi très fluide entre les deux séances et a été très appréciée dans l'ensemble par les participant(e)s, surtout ceux et celles n'ayant pas pris part au premier atelier. Ensuite, les séances d'accompagnement individuel entre le deuxième et le troisième atelier ont été très pertinentes pour revenir sur ce qui a été fait et pour préparer les prochaines étapes de la démarche.

D'autre part, des participant(e)s ont souligné que la participation des partenaires accompagnateurs a pu teinter les choix faits. Nous croyons néanmoins qu'il est important d'inclure dans cette démarche des acteurs qui ont une vision globale du système alimentaire à Montréal.

Plusieurs indicateurs formulés pendant le travail de groupe ne l'ont pas été de manière adéquate. En d'autres mots, il semble que la notion d'indicateur ait parfois été confondue avec celle d'objectif. Après le deuxième atelier, nous avons constaté que la notion

d'indicateur et la façon de formuler les indicateurs auraient mérité plus d'explications, alors que nous avons principalement mis l'accent sur les critères d'un bon indicateur (faisabilité, transversalité, pertinence, etc.) lors de la présentation théorique en début d'atelier.

Enfin, à cause du choix d'une première période d'évaluation couvrant les actions et activités de 2021 et 2022, les indicateurs sélectionnés par les organisations servent davantage à faire le suivi des projets et ne concernent aucun résultat ultime de la théorie du changement (perspective 5 à 10 ans). Il faudrait voir si, dans quelques années, plus d'indicateurs seront utilisés pour évaluer l'atteinte d'objectifs à long terme.

Contraintes contextuelles

Le bilan réflexif a aussi permis d'identifier des contraintes contextuelles qui ont pu influencer le déroulement de la démarche en trois ateliers.

La principale contrainte est que tous les projets ne sont pas au même stade du déploiement de leurs activités. Cette non-synchronisation a entraîné quelques enjeux :

- Les projets ne sont pas au même stade d'évaluation au même moment, ce qui a rendu complexe l'idéation des ateliers;
- Le faible avancement de certains projets au moment de la démarche ne permet pas de déterminer les changements souhaités ni de choisir des indicateurs à mesurer pour les périodes d'évaluation déterminées;
- Le premier plan d'évaluation est assez loin des grands objectifs de la théorie du changement. Pour la première phase, plusieurs projets se retrouvent à mesurer davantage des indicateurs de suivi que des indicateurs d'effet direct, et aucun d'effet ultime.

Une autre contrainte est relative au roulement élevé dans la participation aux trois ateliers. Ainsi, des personnes s'ajoutant plus tard dans le processus n'ont pas toujours compris certains choix effectués antérieurement (p. ex., la raison d'être de certains indicateurs), car elles n'avaient pas contribué à toutes les étapes de la coconstruction.

Dans le même ordre d'idées, la démarche a exigé une grande implication en temps et en énergie aux organisations. La motivation à s'impliquer a également pu être influencée par le fait que l'ensemble de la

démarche a été effectuée à distance en raison de la situation sociosanitaire, ce qui a pu s'inscrire dans la fatigue numérique plus générale.

Enfin, puisque les organisations porteuses de projets ont de nombreux partenaires qui collaborent de près ou de loin à leurs projets, il a été difficile d'arrimer les besoins de toute la diversité d'acteurs impliqués.

3.2.2 Entretiens semi-dirigés avec des participantes sur les effets de la démarche

Les huit entretiens semi-dirigés menés avec des participantes à la démarche ont permis de mettre en lumière certains effets de la démarche participative en ce qui a trait aux pratiques et aux compétences en évaluation dans les organisations participantes avant et après la démarche; aux façons dont la démarche a pu freiner le déploiement des projets ou y contribuer; et à sa contribution à la pérennisation financière des projets. Les résultats présentés dans cette section sont tirés d'un mémoire de maîtrise réalisé en parallèle de la démarche (Arbour, 2022).

Connaissances et pratiques d'évaluation

Les résultats démontrent que les connaissances en matière d'évaluation transmises grâce à la démarche sont assez considérables. Toutes les organisations ont appris de nouvelles notions concernant la théorie du changement, la détermination des indicateurs ou bien les méthodes de collecte de données. Par contre, le portrait en matière d'intégration de pratiques d'évaluation n'est pas aussi clair. Seules deux organisations (nos 2 et 4 du tableau 4) sur quatre ont réellement intégré de nouvelles pratiques d'évaluation à la suite de la démarche d'évaluation participative. Ces deux organisations ont aussi élaboré un plan d'évaluation avec des indicateurs et une méthode de collecte de données. Une autre n'a pas vraiment intégré de pratiques grâce à la démarche, car le projet est déjà évalué par un tiers (un groupe de recherche). Cependant, cette organisation prévoit intégrer des pratiques de détermination des indicateurs lorsqu'elle ne sera plus accompagnée par cette équipe de recherche.

En somme, seule une organisation n'avait pas intégré de pratiques et n'avait pas de plan d'évaluation au moment des entretiens, malgré sa participation aux trois ateliers. Le tableau 4 synthétise l'évolution des capacités et des pratiques d'évaluation avant et après l'entrée au programme MEC.

Organisation	Avant l'entrée au programme	Après l'entrée au programme
1	Disposait de peu de connaissances et de capacités et, donc, de peu de pratiques intégrées. L'organisation en général « n'évalue pas » ses projets.	A acquis des connaissances, notamment sur la TDC et la détermination des indicateurs, mais cela ne s'est pas traduit en intégration de pratiques.
2	Avait peu de capacités évaluatives. Procédait tout de même à la consignation de certains indicateurs, sans que cela fasse partie d'une démarche évaluative élaborée.	A acquis des capacités, notamment par l'embauche d'une chargée d'évaluation. Cela s'est traduit en l'intégration d'un plan d'évaluation. Ce sont surtout des pratiques de consignation et de documentation qui ont été intégrées.
3	Disposait déjà de bonnes connaissances en évaluation, car les projets des autres programmes ont toujours été évalués. Intégrait déjà des pratiques d'évaluation participative (témoignages, sondages, groupes d'entretien).	A collaboré avec un tiers (équipe de recherche) pour l'évaluation du projet. A acquis des connaissances, notamment par rapport aux indicateurs communs. A intégré certains indicateurs dans le plan d'évaluation de l'année suivante.
4	Avait une capacité qui fluctuait selon la personne en place. Disposait de peu de pratiques d'évaluation. Avait conscience de l'importance de bâtir un plan d'évaluation intégré et de bien consigner les apprentissages.	A acquis des connaissances et des capacités en faisant appel à de l'expertise et en intégrant cette expertise en évaluation à l'interne. A développé un cadre de mesure d'impact complet. Accorde une grande importance à l'évaluation.

Tableau 4 – Résumé des connaissances et pratiques en évaluation des quatre organisations du volet alimentaire de MEC à l'hiver 2022 (Arbour, 2022)

Les nouvelles pratiques intégrées par les organisations concernées touchent surtout à la documentation plus rigoureuse des informations et des apprentissages, mais aussi à l'élaboration d'une théorie du changement. Les organisations trouvent important de recueillir leurs apprentissages dans une optique de transfert de connaissances. La documentation permet aussi aux porteurs de projets d'avoir les informations pour prendre des décisions éclairées. Les organisations ont le désir de faire profiter les autres acteurs du système alimentaire de leurs apprentissages, ce qui traduit une volonté de collaboration.

La perception de l'évaluation a eu un grand rôle à jouer dans l'adoption de ces pratiques. Les organisations qui considèrent l'évaluation comme importante, voire primordiale ont adopté plus de pratiques et avec plus de rigueur. Elles ont aussi fait appel à des personnes expertes ou ont dédié une ressource humaine à l'évaluation.

À l'inverse, l'organisation qui ne perçoit pas l'avantage d'évaluer son projet associe le processus à de la reddition de compte, soit comme un dispositif de surveillance accrue, et non un processus d'introspection bénéfique. Dans ce cas, le contexte où a émergé le projet est absolument central, dans la mesure où cette organisation n'évalue pas vraiment ses autres projets. Les ressources humaines y sont limitées (en raison de ressources financières limi-

tées) et il est demandé d'ajouter un mandat d'évaluation à des personnes qui ont déjà une grande charge de travail. La culture organisationnelle y est très sectorielle; le travail s'effectue souvent en silo et il n'y a pas de partage de pratiques d'évaluation entre les porteurs de projets. Il n'est donc pas si surprenant que cette organisation ne se soit pas approprié une démarche d'évaluation participative.

Les autres organisations ont des ressources financières suffisantes pour engager des personnes ou une équipe de recherche spécifiquement pour un mandat d'évaluation de projet, ce qui fait une grande différence. Il s'agit donc d'une question de culture et de priorités organisationnelles. Les groupes qui évaluaient déjà leurs projets et qui ont pu valoriser et utiliser leurs données d'évaluation auront tendance à chercher des sources de financement qui leur permettront de poursuivre leurs pratiques d'évaluation.

Toutefois, il faut mentionner qu'il est très difficile d'isoler précisément la contribution des ateliers et des séances d'accompagnement offerts dans le cadre de notre démarche d'évaluation participative, d'autant plus que les entretiens ont été tenus seulement quelques mois après le dernier atelier. Les ateliers se sont échelonnés sur plusieurs mois et l'intégration de nouvelles pratiques peut avoir été influencée par d'autres éléments dans l'environnement des organisations.

En effet, les exigences en matière d'évaluation de MEC, les formations externes reçues ou encore d'autres partenaires en dehors de la démarche peuvent très bien avoir eu une influence sur les pratiques des organisations. Cependant, il est vraisemblable que la démarche ait pu influencer l'adoption des pratiques d'évaluation.

Par ailleurs, les compétences individuelles influencent fortement et forment les compétences de l'organisation comme telle. En effet, avant l'entrée au programme MEC, certaines organisations ne disposaient pas d'une culture de l'évaluation bien ancrée, mais employaient des personnes avec certaines connaissances et capacités en évaluation. Par exemple, par des formations, par du partage de connaissances à l'interne et par l'intégration de processus visant à documenter les apprentissages,

certaines organisations ont développé cette culture organisationnelle évaluative. Il y a donc eu le passage de « personnes compétentes » vers une « organisation compétente », comme c'est le cas pour les organisations n^{os} 2 et 4 (voir tableau 4).

Freins et leviers de la démarche d'évaluation participative

Les entretiens avec huit participantes à la démarche ont également permis de dégager des freins et des leviers associés à la démarche. En somme, ces facteurs montrent en quoi les ateliers et les séances d'accompagnement ont pu freiner le déploiement des projets ou, au contraire, ont pu aider et appuyer leur mise en œuvre. Le tableau 5 résume ces freins et leviers.

Freins de la démarche	Leviers de la démarche
L'aspect collectif ne permet pas de répondre aux besoins spécifiques des organisations.	L'impact collectif soutient les plaidoyers et facilitera l'obtention de financement.
L'évaluation demandée est un stress ajouté et une charge mentale (surtout par sa demande en temps et en énergie).	Voir ce qui se fait ailleurs en pratiques est inspirant dans une optique d'amélioration continue (communauté de pratique).
Déployer une démarche d'évaluation ralentit la mise sur pied des projets .	Partage d'un langage et d'une vision commune qui est porteuse de changement.
Le langage plus technique autour de l'évaluation et la complexité de la démarche ont pu être un frein à la compréhension et à l'appropriation des concepts.	Offre un moment dédié à l' introspection afin de poser un regard sur les pratiques et les ressources nécessaires.

Tableau 5 – Freins et leviers de la démarche, selon les participantes (Arbour, 2022)

En résumé, il est clair que la démarche collective a été exigeante en temps et en ressources. Elle a aussi pu être complexe et n'a pas su répondre à des besoins plus spécifiques. À l'opposé, la démarche a pu être un levier en offrant un espace de dialogue dédié à l'introspection et au partage de pratique. Elle a aussi permis de porter une vision et un langage communs. L'impact collectif généré par la démarche pourra supporter des plaidoyers et soutenir les demandes de subventions.

Contribution de la démarche à la pérennisation financière

Enfin, toutes les organisations ont nommé des liens entre l'obtention de données d'évaluation sur leurs impacts et les demandes de financement. Les répondantes ont également mentionné qu'elles étaient dépendantes de ce système de subvention et qu'année après année, les revenus étaient incertains. Pour deux

organisations, un scénario de pérennisation résidait dans la valorisation des données de mesure d'impact afin d'effectuer des plaidoyers auprès des bailleurs de fonds et donc d'obtenir du financement plus récurrent.

La contribution de la démarche comme telle à ces scénarios n'est pas nécessairement explicite, mais la contribution de pratiques d'évaluation est très claire, peu importe l'origine de ces pratiques. En d'autres mots, l'évaluation et la valorisation de données d'évaluation à des fins de demandes de financement sont assurément un levier pour l'éventuelle pérennité des activités des organisations. La figure 3 démontre l'évolution d'une initiative, de l'expérimentation à la pérennisation, par l'intégration d'une démarche d'évaluation et par la valorisation de données facilitant l'obtention de financement, telle qu'elle est décrite par les participantes.

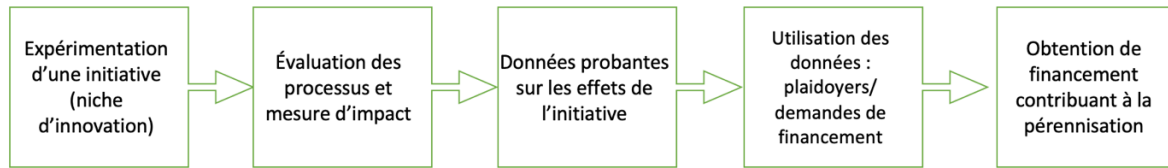


Figure 3 - Scénario de pérennisation financière (Arbour, 2022)

Discussion et conclusion

Mandatée pour accompagner les quatre organisations partenaires du volet alimentaire du programme MEC dans l'évaluation de leurs projets, notre équipe a organisé une démarche d'évaluation participative comprenant trois ateliers et deux séances d'accompagnement individualisé pour ces partenaires.

Cette démarche a représenté une expérimentation ayant comme objectif général de tester des pratiques d'évaluation pouvant être répliquées à plus grande échelle dans le système alimentaire montréalais. En outre, les objectifs spécifiques de la démarche étaient de développer des outils pour l'évaluation des projets à l'interne et à l'échelle collective (ensemble des projets du volet), et de contribuer à l'acquisition de connaissances et de capacités en évaluation dans les organisations pour permettre l'amélioration continue et une plus grande efficacité de ces dernières.

La démarche a démontré qu'un processus participatif d'évaluation permet à un groupe de partenaires de cocréer des outils pour l'évaluation : une théorie du changement, des indicateurs et des plans d'évaluation. La suite qui a été donnée aux trois ateliers s'inscrit dans cette visée puisqu'un outil numérique « tableau de bord » pour la mise en commun et la visualisation des données était en développement au moment d'écrire ces lignes. Si l'utilisation d'un tel outil par les partenaires du volet alimentaire de MEC donne des résultats concluants, il pourra être mis à la disposition d'autres acteurs dans le système alimentaire montréalais, en partenariat avec le CSAM. Ainsi, la démarche pourra être l'occasion pour un plus grand nombre d'organisations du système alimentaire d'adopter de nouvelles pratiques d'évaluation et d'inscrire leur travail dans un processus collectif où les données sont mises en commun et valorisées afin de connaître les effets et les impacts individuels et collectifs des multiples projets et initiatives.

Il ne va pas sans dire qu'une telle démarche nécessite de la part des parties impliquées de grands investissements en temps et en énergie. De plus, le processus a

pu parfois être freiné par la disparité dans les degrés de maturité des projets et par le roulement dans la participation. Par ailleurs, selon certaines participantes aux entretiens que nous avons réalisés, l'aspect collectif d'une telle démarche ne permet pas toujours de répondre aux besoins spécifiques des organisations.

Malgré tout, s'apparentant à une communauté de pratique, la démarche a contribué à l'amélioration continue au sein des organisations. Les résultats démontrent que la démarche d'évaluation peut aider les organisations du système alimentaire à faire face aux enjeux soulignés dans la revue de littérature, soit le financement et le fonctionnement du système de subvention, la gestion des opérations et la gouvernance, la collaboration non optimale entre les acteurs, l'absence d'agrégation de données et, finalement, l'absence d'une culture organisationnelle apprenante (Brisebois et Colombo, 2019; CSAM, 2020; TIESS, 2022).

En effet, l'obtention de données peut être utile pour effectuer des plaidoyers et pour favoriser l'obtention de financement grâce à des demandes qui mettent en valeur les effets et impacts d'un projet, contribuant du même coup à sa pérennisation financière. Pour ce qui est des opérations et de la gouvernance, plusieurs des indicateurs créés et sélectionnés par les organisations porteuses de projets permettront de collecter des données sur ces thèmes et d'ajuster les pratiques en conséquence. Les enjeux de collaboration et d'agrégation des données sont répondus directement par la démarche, car elle visait à faire travailler ensemble différents partenaires et à les doter d'outils communs pour l'évaluation. De plus, les connaissances et pratiques à adopter transmises dans le cadre des ateliers s'inscrivent dans l'objectif de renforcer la culture organisationnelle de l'apprentissage au sein du système alimentaire montréalais. Enfin, comme les résultats des entretiens l'ont montré, ce transfert de connaissances n'a pas eu d'impacts équivalents sur toutes les organisations impliquées, mais il a le potentiel de faire évoluer les pratiques dans différents contextes.

NOTE

1 <https://www.un.org/fr/impact-universitaire/page/objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable>

RÉFÉRENCES

- Arbour, M. (2022). *L'évaluation participative comme levier de pérennité et de transition socio-écologique des systèmes alimentaires à Montréal* [Mémoire de maîtrise non publié]. Université du Québec à Montréal.
- Arbour, M., Rouleau, A.-A., Brisebois, É. et Audet, R. (2020). *L'évaluation participative : une synthèse à l'intention des partenaires de Montréal en commun*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, n° 9. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Levaluation-participative-Une-synthese-a-lintention-des-partenaires-de-Montreal-en-commun.pdf>
- Blundo Canto, G., Barret, D., Faure, G., Hainzelin, E., Monier, C. et Triomphe, B. (2018). *ImpresS ex ante : une proposition de démarche pour construire ex ante les chemins de l'impact*. CIRAD. <https://agritrop.cirad.fr/587110/1/ID587110.pdf>
- Brisebois, É. (2017). *Répertoire des initiatives alternatives du système agroalimentaire montréalais*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, n° 1. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2017/09/R%C3%A9pertoire-des-initiatives-alternatives-du-syst%C3%A8me-agroalimentaire-montrealais.pdf>
- Brisebois, É., Arbour, M., Rouleau, A.-A., Audet, R. et Romdhani, A. (2022). *Une évaluation en commun – Guide pratique d'évaluation participative : le cas du volet alimentaire de Montréal en commun*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, n° 16. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/04/Une-evaluation-en-commun.pdf>
- Brisebois, É. et Colombo, J. (2019). *Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire : rapport et cartographies conceptuelles*. Fondation du Grand Montréal. https://fgmtl.org/wp-content/uploads/2020/10/Faim-Zéro-à-Montréal-Phase-2-Portrait-de-l_écosystème.pdf
- Carey, J. et Dubbeling, M. (2017). *City region food system indicator framework*. FAO, RUAF Foundation et Wilfrid Laurier University. <https://ruaf.org/document/city-region-food-system-indicator-framework/>
- Colombo, J. et Brisebois, É. (2019). *Pour un réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire plus stratégique à Montréal*. Fondation du Grand Montréal. https://fgmtl.org/wp-content/uploads/2020/10/Faim-Z%C3%A9ro-%C3%A0-Montr%C3%A9al-Phase-3-Pour-un-r%C3%A9seau-d_approvisionnement-plus-strat%C3%A9gique.pdf
- Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM). (2020). *Plan d'action intégré 2020-2022 : document intégral*. https://csam.ca/wp-content/uploads/2020/09/Plan-daction-integre-20-22-CSAM_DocumentIntegral.pdf
- Cousins, J. B. et Earl, L. M. (1992). The case for participatory evaluation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(4), 397-418. <https://doi.org/10.3102/01623737014004397>
- D'Auteuil, C. et Bonneau, C. (2003). *Modernisation de la gestion publique : guide sur les indicateurs*. Secrétariat du Conseil du trésor. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf
- De Revers, B. (2012). *Repères sur les théories du changement*. F3E. https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2018/07/reperes_toc_v4.pdf
- Dozois, E., Langlois, M. et Blanchet-Cohen, N. (2011). *DE 201 : guide du praticien de l'évaluation évolutive*. Fondation de la famille J.W. McConnell et Institut international des droits de l'enfant et du développement. <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/DE-201-FR.pdf>
- Fraser, E. D., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M. et McAlpine, P. (2006). Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management*, 78(2), 114-127. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2005.04.009>
- Gohl, E., Causemann, B. et Brenner, V. (2011). *Monitoring self-effectiveness: A manual to strengthen outcome and impact oriented project management*. VENRO et NGO-IDEAs. http://www.ngo-ideas.net/mediaCache/NGO-IDEAs_Manual_2011/NGO-IDEAs-Manual%202011.pdf
- Goodman, D., DuPuis, E. M. et Goodman, M. K. (2012). Introducing alternative food networks, fair trade circuits, and the politics of food. Dans D. Goodman, E. M. DuPuis et M. K. Goodman (dir.), *Alternative food networks: Knowledge, practice, and politics* (p. 3-10). Routledge.
- Impact8 et Rhizome. (s. d.). *Définir sa feuille de route d'impact grâce à la théorie du changement : consignes*.

- Innoweave. (2016). *Accélérateur d'impact d'Innoweave*. <https://innoweave.ca/fr/events/accelerateur-dimpact-national-en-ligne>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022). *Éléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-projet-en-lien-responsabilite-populationnelle/faire-bilan-du-projet/elements-reflexion-evaluer-favoriser-perennite-d-projet>
- Luederitz, C., Schäpke, N., Wiek, A., Lang, D. J., Bergmann, M., Joannette, J., Bos, Burch, S., Davies, A., Evans, J., König, A., Farrelly, M. A., Forrest, N., Frantzeskaki, N., Gibson, R. B., Kay, B., Lorbach, D., McCormick, K., Parodi, O., Rauschmayer, F. ... Westley, F. R. (2017). Learning through evaluation: A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments. *Journal of Cleaner Production*, 169, 61-76. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.005>
- Lutz, J. et Schachinger, J. (2013). Do local food networks foster socio-ecological transitions towards food sovereignty? Learning from real place experiences. *Sustainability*, 5(11), 4778-4796. <http://dx.doi.org/10.3390/su5114778>
- Mackenzie, S. G. et Davies, A. R. (2019). SHARE IT: Co-designing a sustainability impact assessment framework for urban food sharing initiatives. *Environmental Impact Assessment Review*, 79, 106300. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106300>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle – Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 192, 73-89.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS). (2012). *Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux*. Gouvernement du Québec. https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Guide_de_selection_et_delaboration_des_indicateurs.pdf
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49. <https://doi.org/10.7202/1020820ar>
- Preskill, H. et Beer, T. (2012). *Evaluating social innovation*. FSG et Center for Evaluation Innovation. <http://doi.org/10.22163/feval.2012.119>
- Roep, D. et Wiskerke, J. S. C. (2012). Reshaping the foodscape: The role of alternative food networks. Dans G. Spaargaren, P. Oosterveer et A. Loeber (dir.), *Food practices in transition: Changing food consumption, retail and production in the age of reflexive modernity* (p. 207-227). Routledge.
- Société canadienne de l'évaluation (SCÉ). (2014). *Qu'est-ce que l'évaluation?* <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>
- Springett, J. et Wallerstein, N. (2008). Issues in participatory evaluation. Dans M. Minkler et N. Wallerstein (dir.), *Community-based participatory research for health: From process to outcomes* (p. 263-288). Jossey-Bass. https://www.researchgate.net/publication/292125087_Issues_in_participatory_evaluation
- Taplin, D. H. et Clark, H. (2012). *Theory of change basics: A primer on theory of change*. ActKnowledge. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf
- Tello-Rozas, S., Léonard, M. et Lussier-Lejeune, F. (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires*. Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes et Service aux collectivités de l'UQAM. https://sac.uqam.ca/upload/files/Miseajourportraitaval_Rapport_v5_Web.pdf
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2014). *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale*. <https://tiess.ca/pourquoi-evaluer-pour-qui-quelle-approche>
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2022). *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec : enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir*. https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/03/Ent_coll_alim-Rapport.pdf
- Valette, E., Schreiber, K., Conaré, D., Bonomelli, V., Blay-Palmer, A., Bricas, N., Sautier, D. et Lepiller, O. (2019). An emerging user-led participatory methodology: Mapping impact pathways of urban food system sustainability innovations. Dans A. Blay-Palmer, D. Conaré, K. Meter, A. Di Battista et C. Johnston (dir.), *Sustainable food system assessment: Lessons from global practice* (p. 19-41). Routledge <https://doi.org/10.4324/9780429439896-2>
- Ville de Montréal. (2021). *Montréal en commun : la ville comme laboratoire*. <https://montreal.ca/articles/montreal-en-commun-la-ville-comme-laboratoire-15119>
- Zarinpoush, F. (2006). *Project evaluation guide for nonprofit organizations: Fundamental methods and steps for conducting project evaluation*. Imagine Canada. http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/projectguide_final.pdf



DOCTORAT

Management de projets

Le doctorat en management de projets (DMP) vise à former des professeurs-chercheurs, des experts et des intervenants de haut niveau, aussi bien sur le plan des connaissances théoriques que sur le plan des pratiques professionnelles, dans ce domaine.

programmes.uqac.ca/3077



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

L'engagement démocratique pour reprendre la main sur l'évolution des systèmes alimentaires : l'exemple français

Dominique Paturel^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1520>

RÉSUMÉ. Tant que l'accès à l'alimentation ne sera pas égalitaire, solidaire et libre, les injustices demeureront quant aux conséquences sociales et sanitaires. Pour avancer dans cet objectif de transformation des systèmes alimentaires soucieux de leurs impacts sur le climat, une piste est de se baser sur l'expérience du modèle de protection sociale en France, à savoir le régime général de la sécurité sociale, élaboré en 1945. À partir de ce modèle, nous pouvons penser une sécurité sociale de l'alimentation durable avec un accès universel et égalitaire à une alimentation reconnectée aux conditions de sa production. La démocratie alimentaire comprise comme concept et méthode d'action collective nous donne le cadre pour penser conjointement démocratie sociale et démocratie économique, sans domination de la pensée économique sur la question sociale. Il s'agit bien de reprendre la main sur le(s) système(s) alimentaire(s) par l'ensemble des habitants et habitantes en France, et d'être dans les conditions pour le faire.

ABSTRACT. *As long as access to food is not egalitarian, inclusive and free, social and health consequences injustices will remain. To move forward with this objective of transforming food systems that take into account their impacts on the climate, one approach is to use the experience of the social protection model in France as a basis, namely the general social security system, drawn up in 1945. With this model, we can think of sustainable food social security with universal and egalitarian access to food that is reconnected to the conditions of its production. Food democracy, understood as a concept and method of collective action, gives us the framework to think jointly of social democracy and economic democracy, without allowing the economy to dominate the social question. It is a question of regaining control of the food system(s) by all the inhabitants of France and of being in the conditions to do so.*

Cet article pose les questions de démocratie alimentaire entendue comme la reprise en main par les citoyens de leur système alimentaire, de façon générique et fondamentale pour l'ensemble des pays développés. Le contexte est celui de la France où l'alimentation est présente dans l'espace public comme objet de débat depuis les années 2010.

Dans un premier point, nous aborderons le contexte français notamment pour saisir la politisation de l'alimentation dans un contexte de politiques publiques orientées à la fois vers l'agriculture et vers la santé.

Le second point appréhende la question par la précarité alimentaire et l'impasse de la filière de l'aide alimentaire. Cette impasse permet d'aller vers la

proposition d'une sécurité alimentaire durable, incarnée par la proposition de Sécurité sociale de l'alimentation durable. Cette proposition suppose un droit constitutionnel à l'alimentation durable et s'appuie sur le modèle du régime général de protection sociale français. En outre, l'entrée par la démocratie alimentaire donne à la fois la méthode (le processus démocratique et notamment de la citoyenneté alimentaire) et le cadre conceptuel basé sur l'existant et la prise en compte des faiblesses et des forces du régime général de la sécurité sociale actuelle. Ce projet de SSAd participe à l'élaboration d'un contre-récit politique au système alimentaire agro-industriel mondialisé, porteur d'espoir dans une période de transition complexe.

^a Habilitation à diriger des recherches (HDR), Sciences de gestion, UMR Innovation – Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE), France; Collectif Démocratie alimentaire

1. Le contexte français

En France, l'alimentation fait l'objet de plans, de recommandations, de dispositifs. Malgré son inscription dans la *Loi de modernisation de l'agriculture* de 2010 et son apparition depuis mai 2022 dans la dénomination du ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire¹, il est encore difficile aujourd'hui de considérer que celle-ci advient comme objet autonome dans le débat public.

En effet, bien souvent encore, ce sont les effets qui sont discutés comme étant des causes (en particulier en invoquant les pratiques alimentaires individuelles au détriment des processus de fabrication de l'offre alimentaire), évitant ainsi de remettre en question profondément le système agro-industriel. Certes, des questionnements existent au sein des instances publiques, par exemple la remise en question de l'alimentation industrielle (Prud'homme et Crouzet, 2018)², le défi de la résilience alimentaire (CNA, 2020)³, la place des agriculteurs et agricultrices et de l'enjeu de la souveraineté alimentaire (Le Feur, 2021)⁴ ainsi que la diversité des travaux sur les problèmes de santé liés à l'alimentation avec un volet spécifique sur la santé par l'alimentation⁵ promu par le ministère des Affaires sociales⁶ en 2019.

Cependant, lorsqu'on regarde de plus près qui sont les représentants et représentantes politiques qui portent ces questionnements et dans quels réseaux ils sont inscrits, nous constatons que leurs centres d'intérêt sont soit la profession agricole, soit le lobbying de l'agro-industrie. L'alimentation est alors au service de leurs projets politiques, et non une situation globale à résoudre concernant nos besoins communs. En outre, cette approche par l'objet « alimentation » laisse de côté les rapports sociaux à l'œuvre, tant pour les acteurs du système alimentaire que dans les rapports de classe.

L'enjeu de la politisation de l'alimentation

L'enjeu de la politisation de l'alimentation est donc nécessaire si nous souhaitons aborder non seulement la transition, mais aussi la transformation écologiques. L'autonomisation par rapport à la politique agricole et une volonté de transversalité demeurent les éléments du processus de politisation, dans les traces du courant de l'alimentation durable pensé comme système. Ainsi, ce serait rompre avec les cadres de pensée post-Trente

Glorieuses synonymes de consommation déconnectée des conditions de production; et s'extraire des rapports sociaux où les acteurs agricoles et ceux de l'agroalimentaire sont largement majoritaires dans les institutions chargées de la décision, comme peut l'être le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire en France ou la direction européenne chargée de la Politique agricole commune (PAC). Ces acteurs travaillent au fait que tout se discute et se décide à l'aune de leurs propres intérêts, avec peu de considération pour l'intérêt général.

Tant que l'accès à l'alimentation ne sera pas égalitaire, solidaire et libre, les injustices demeureront quant aux conséquences sociales et sanitaires. Pour avancer dans cet objectif de transformation des systèmes alimentaires soucieux de leurs impacts sur le climat, une piste est de se baser sur l'expérience du modèle de protection sociale en France, à savoir le régime général de la sécurité sociale, élaboré en 1945⁷.

À partir de ce modèle, nous pouvons penser une sécurité sociale de l'alimentation durable avec un accès universel et égalitaire à une alimentation reconnectée aux conditions de sa production. Il s'agit bien de reprendre la main sur le(s) système(s) alimentaire(s) par l'ensemble des habitants et habitantes en France, et d'être dans les conditions pour le faire. Pour autant, la réponse ne peut demeurer du seul côté des citoyens et citoyennes éclairés ou militants. Les propositions actuelles de type circuit court, de l'Association pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP)⁸, des regroupements d'achats coopératifs ou du projet d'agriculture paysanne de proximité concernent une minorité. En outre, ces courants militants restent dans une vision généraliste du système alimentaire mondialisé⁹. Par exemple, ils soutiennent la filière de l'aide alimentaire sous-traitée au secteur caritatif, généralement par manque de connaissance de la réalité de celle-ci.

De la même façon, ces citoyens et citoyennes revendiquent une alimentation plus végétale et se donnent les moyens d'y accéder, notamment en prenant eux-mêmes en charge la recherche (*sourcing*) de producteurs bio de légumineuses et de céréales complètes ainsi qu'en assurant la logistique. Ils acceptent de contribuer à la fois sur des prix plus élevés et du travail gratuit. Ils développent

autour de ces activités un discours militant à propos des changements climatiques et, bien souvent, du soutien à une agriculture paysanne et de proximité. Par leurs pratiques, ils estiment que le changement de régime alimentaire est possible; certains vont même jusqu'à démontrer que se nourrir de cette façon revient moins cher et qu'il suffit de le vouloir. C'est d'ailleurs à partir de ce constat concret qu'ils pensent qu'il faut apprendre à cuisiner aux habitants et habitantes des quartiers populaires pour ainsi diminuer leur consommation de viande.

Ces propos assez courants marquent également que manger rend compte d'un rapport de classe, complètement invisibilisé par la consommation de masse. Ignorer ainsi la force de l'offre sur les pratiques alimentaires et les signes de reconnaissance sociale par les pratiques alimentaires en est une des manifestations.

Par exemple, la place de la viande est prépondérante dans les repas et correspond au fait de s'approprier une denrée de façon quasi quotidienne, alors que, jusqu'à la fin des années 1960, elle était réservée aux familles bourgeoises. Si la consommation de masse a bousculé les codes par le biais d'un accès économique généralisé, elle n'en a pas effacé les symboles. De même, laisser dans l'ombre l'offre de la viande halal par l'intermédiaire d'une multitude de boucheries installées dans les quartiers où logent les habitants et habitantes à petit budget et qui s'est développée depuis le début des années 2000 (Crenn et Tozzi, 2015; Desert, 2021) participe à cette invisibilisation des rapports de classe. Ces boucheries donnent accès à une viande moins onéreuse et s'adressent à l'ensemble de la population. Ainsi, la viande reste économiquement et physiquement accessible. L'histoire politique de l'alimentation ramène à la mémoire que la viande quotidienne a été imposée par le biais de l'offre de l'industrie de la production dite animale, et relayée par les cantines d'entreprises et scolaires au nom de la bonne santé pour les hommes et les enfants.

La transition vers une alimentation plus végétale s'inscrit dans la continuité du mépris social qui s'exerce en direction des familles à petit budget, car elle s'exprime, d'une part, sur le mode de la leçon morale et, d'autre part, comme si celle-ci ne concernait pas l'ensemble de la population. En effet, les pratiques alimentaires se formatent dans le déni

de l'imposition par l'offre alimentaire industrielle et par le prix des denrées (Frauenfelder, 2008). Pour autant, cela ne remet pas en cause les travaux qui mettent en évidence le poids de l'agriculture et de l'alimentation dans les changements climatiques ainsi que la nécessaire baisse de consommation carnée. Relier ces nouvelles exigences avec les rapports de classe est essentiel pour enclencher une transformation de nos systèmes alimentaires.

2. Vers une sécurité sociale de l'alimentation durable

Aujourd'hui, un certain nombre d'associations de lutte contre la pauvreté et la précarité alimentaire tente de s'organiser dans l'élaboration d'un plaidoyer pour un droit à l'alimentation. Cependant, ce plaidoyer ne remet pas en question le statut de l'alimentation. S'il est un peu tôt pour savoir ce qu'il en sera, nous avons tendance à penser qu'il s'agit plutôt d'une modernisation de la sous-traitance de la filière de l'aide alimentaire aux secteurs caritatif et de l'économie sociale et solidaire, orientée vers l'entrepreneuriat social (*social business*).

Le modèle de la sécurité sociale nous apparaît être le bon canevas pour avancer : un pas de côté comme mangeur s'avère utile pour poser les différentes pièces de ce puzzle.

Aujourd'hui, la transition alimentaire est essentiellement mise en œuvre du côté du changement des pratiques alimentaires des mangeurs et mangeuses. Or, l'alimentation étant considérée comme une marchandise comme une autre, à savoir soumise aux rapports de force existant dans le marché, la transformation ne sera pas au rendez-vous sans un changement radical de l'offre. En outre, le marché, dans sa forme capitaliste, reste la référence incontournable.

La proposition de sécurité sociale de l'alimentation durable (SSAd) se situe dans une approche d'une économie solidaire et populaire dont l'enjeu n'est pas la financiarisation au service de quelques-uns, mais bien d'une économie au service de l'intérêt général. Le marché est alors un marché réel avec des marchandises réelles sans intervention de flux financiers, inséré dans des activités concrètes de production, de transformation, de distribution et de consommation. En outre, il ne s'agit pas de lutter contre l'insécurité alimentaire, mais plutôt de promouvoir une sécurité alimentaire durable pour

l'ensemble de la population, participant à la nécessaire transformation écologique.

2.1 L'organisation de la sécurité sociale de l'alimentation durable

Le fondement de la SSAd est la reconnaissance d'un droit à l'alimentation durable inscrit dans la constitution française, qui donnera un accès universel et égalitaire (Ndiaye et Paturel, 2020). En outre,

la SSAd s'articule autour de deux enjeux démocratiques : une démocratie sociale et une démocratie économique. Ils forment ce que nous nommons le gouvernement des besoins d'alimentation durable. Par démocratie, nous entendons ici la possibilité pour n'importe qui de participer de façon significative à la prise de décision, sur la base du principe égalitaire « une personne, une voix ».

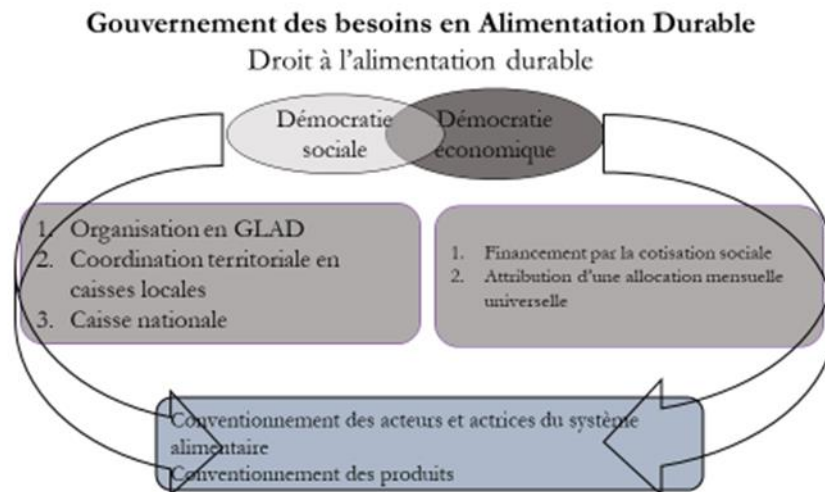


Figure 1 – La sécurité sociale de l'alimentation durable
Source : D. Paturel

Premier enjeu : une démocratie sociale

Son contenu est celui du gouvernement des besoins communs. Premièrement, il s'agit de définir les besoins alimentaires collectivement. Le dispositif, réparti en «groupes locaux d'alimentation durable» (GLAD), se construit à l'échelle des bassins de vie, tel que les définit l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE, 2016)¹⁰. Plusieurs GLAD organisés dans des formes démocratiques diverses en se rassemblant constituent les caisses dites locales de SSAd. Leur rôle est de hiérarchiser les besoins alimentaires et de décider comment les combler.

Deuxième enjeu : une démocratie économique

Il s'agit de définir le financement qui se base sur de la cotisation sociale calculée sur la valeur ajoutée des entreprises et du conventionnement des acteurs du système alimentaire, exactement comme le régime général de la sécurité sociale.

La démocratie alimentaire (à la fois comme concept et comme action) structure la synergie entre ces deux enjeux démocratiques.

Outre l'effectivité du droit à l'alimentation durable, l'organisation en caisses dites locales pose les questions de participation démocratique dans la gestion de celles-ci et doit s'appuyer sur la nécessaire présence de tous les acteurs du système alimentaire. Le gouvernement démocratique, qui doit reprendre la main sur le(s) système(s) alimentaire(s) et décider des orientations de filières, ne peut se mettre en œuvre que si tous et toutes ont droit à la parole, en particulier formulent des demandes, et non s'adaptent uniquement à l'offre.

Le mode de représentation est à réfléchir, car les mouvements sociaux récents comme celui des Gilets jaunes¹¹ ont amené des questionnements profonds sur la façon de penser la représentation en démocratie : experts et expertes nommés, élus et élues d'organisations ou syndicats, organisations sous forme de mini-public, etc.

Pour rappel, l'alimentation n'est pas seulement le résultat d'une production agricole ou de transformation agro-industrielle. Il s'agit d'un système qui prend en compte les quatre activités nécessaires à l'alimentation des humains de tout temps. C'est l'ensemble de ces activités qui forme le système et les aborder de façon déconnectée soutient le modèle industriel, ce qui maintient une vision minimaliste de l'alimentation, comprise alors comme denrée ou produit.

2.2 La démocratie sociale

Nous définissons la démocratie sociale par l'appropriation de la définition politique des besoins de la vie ordinaire par tous les habitants et habitantes. La définition des besoins est un acte politique en soi et il s'agit de reconnecter les individus à l'exercice collectif de la démocratie. Comme pour l'alimentation,

la société de consommation renvoie à des choix individuels, bien souvent réfléchis sans connexion avec l'intérêt général.

Dans cette perspective de démocratie sociale, l'engagement peut se faire à partir de notre vie de tous les jours : manger, boire, se loger, se soigner, s'éduquer, etc. De plus, engager le travail démocratique à partir du point de vue de ceux et celles qui sont opprimés par un rapport de classe, de genre ou postcolonial ouvre des possibles souvent rendus invisibles dans l'espace délibératif politique traditionnel. La démocratie sociale est donc concrète, s'appuie sur le réel, part du bas et intègre tous et toutes (y compris les enfants) ainsi que la préoccupation des générations futures. C'est ce que nous tentons de mettre en œuvre dans la proposition de structuration de la SSAd (voir figure 2).

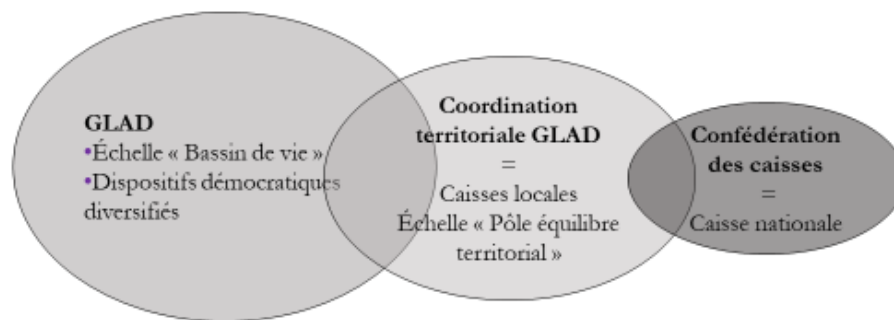


Figure 2 – La démocratie sociale de la sécurité sociale de l'alimentation durable
Source : D. Paturol

La démocratie sociale est concrète et, pour cette raison, nous n'avons pas retenu les échelles administratives (communes ou intercommunalités, départements, régions, etc.). Ces découpages administratifs s'inscrivent dans une histoire longue de mise en œuvre de pouvoirs locaux et de réseaux d'influences qui empêchent un changement démocratique. De plus, l'élection par le mode de représentation majoritaire évince systématiquement les populations à faible revenu et éloignées des espaces publics. Notre choix se porte plutôt sur d'autres échelles qui nous paraissent plus proches du quotidien : les bassins de vie et les pôles d'équilibre territorial.

Échelle locale : les bassins de vie

Le bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants et habitantes ont accès aux équipements et aux services les plus courants, par exemple

les services aux particuliers; d'enseignement; de santé; de sports, loisirs et culture; de transport; et de commerce (INSEE, 2016). Il y en a 1663 répartis sur l'ensemble du territoire français, dont les trois quarts sont en milieu rural¹². À cette échelle, fondamentale pour la SSAd, nous proposons que les formes démocratiques soient diversifiées, en particulier la méthode des groupes de pairs.

Le groupe de pairs permet à ceux et celles qui partagent des éléments communs dans un espace social auquel ils reconnaissent appartenir de construire les conditions d'expression dans un rapport de confiance et de liberté. Utilisés dans une multitude d'approches en sciences humaines, ils ont comme objectif d'élaborer ensemble des éléments faisant évoluer les savoirs et les connaissances à propos d'un objet commun et en lien avec le groupe social. Par exemple, les groupes Femmes

ont permis la construction des mouvements féministes, tandis que les groupes Métiers font évoluer les règles professionnelles et les pratiques.

Cette démarche est également utilisée dans l'éducation pour favoriser l'apprentissage des élèves ou en sciences médicales dans le soutien à des groupes éprouvant des problèmes de santé similaires. En utilisant cette modalité, nous ouvrons l'espace discursif à des groupes ou à des personnes n'ayant pas ou peu l'habitude de s'approprier l'échange collectif et la parole politique.

Échelle de coordination des GLAD : les pôles d'équilibre territorial

Nous retenons le modèle des pôles d'équilibre territorial (PETR), qui peut rassembler plusieurs bassins de vie tant à l'échelle des métropoles que des espaces ruraux. Les PETR ont pour vocation de constituer un outil collaboratif mis à la disposition des territoires situés hors métropoles, ruraux ou non. Il s'agit d'établissements publics constitués par accord entre plusieurs établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre, au sein d'un périmètre d'un seul tenant et sans enclave correspondant à un bassin de vie ou de population (République de France, 2020, art. L5741). Nous proposons que ce modèle se développe en respectant les caractéristiques des bassins de vie.

Échelle nationale : les caisses dites locales

Notre proposition est que la caisse dite nationale soit construite comme une confédération de caisses dites locales. Leurs missions seraient :

- a) de garder la cohérence et l'application des décisions prises pour l'organisation des systèmes alimentaires durables locaux; et
- b) de les intégrer dans un système alimentaire durable national gardant la préoccupation systémique avec les systèmes alimentaires à l'échelle européenne et mondiale.

La dimension internationale doit être intégrée, car, même si la relocalisation des filières est à soutenir, l'interdépendance des systèmes alimentaires à l'échelle mondiale demeurera de façon importante durant la transition et se prolongera de façon moindre dans la période suivante (Ariès, 2016).

L'enjeu démocratique réside dans la nature de la coexistence de ces systèmes. Il faut casser la prédominance de répartition géographique et de spécialisation des agricultures; remettre en question les pratiques industrielles de *cracking* et d'assemblage; et, bien évidemment, les sortir des accords du commerce international.

Les dispositifs démocratiques doivent croiser la représentation par des élus et élues, par le(s) mandat(s) impératif(s), par la présence d'experts et expertes mandatés par les différentes organisations des acteurs professionnels, par la représentation des groupes de pairs, par le tirage au sort ou par tout autre dispositif qui émergerait de la pratique des GLAD. Pour l'instant, nous n'excluons aucune des pratiques existantes, à partir du moment où le lieu de décision est le GLAD.

Pour autant, nous insistons sur les groupes de pairs, qui consistent à rassembler des personnes qui se reconnaissent dans une situation de vulnérabilité pour prendre le temps de définir leurs besoins et leurs propositions, sans avoir la pression des rapports de domination exercés par les groupes experts ou dans une approche patriarcale. Cette méthode est aussi une façon de résister aux micro-dominations enfouies dans notre culture patriarcale.

Cette démarche de démocratie sociale cherche à ce que l'ensemble de la société française puisse participer à la définition des besoins alimentaires, condition pour que la transformation écologique soit partagée. Ainsi, nous pensons que les groupes de pairs respecteraient davantage le point de vue des familles à petit budget, des femmes et des enfants. En effet, nous pensons que la présence et les avis des enfants à partir de 7 ans sont fondamentaux puisque ceux-ci constituent des utilisateurs futurs. De plus, l'apprentissage collectif démocratique doit permettre de les intégrer dans la prise de décision.

Le projet démocratique ainsi défini est celui d'un gouvernement des besoins alimentaires sous la forme confédérale, plutôt que d'une représentation d'une majorité. En effet, même si un groupe de population est minoritaire, il doit être représenté. Cette confédération démocratique se retrouverait à l'échelle nationale, englobant toute la population. Pour autant, le lieu de décision reste celui des bassins de vie, c'est-à-dire les GLAD; les deux autres lieux de décision sont de niveau organisationnel, sous contrôle démocratique.

2.3 La démocratie économique

La démocratie économique repose sur la cotisation sociale (Réseau Salarial, 2020) et correspond à la partie du salaire prise sur la valeur ajoutée des entreprises, versée aux caisses de sécurité sociale. Mutualisées, les cotisations sociales participent à l'accès universel à des produits alimentaires ou à des services de restauration, ce qui permet de rémunérer correctement l'ensemble des acteurs du système (Petersell et Certenais, 2022).

Ces acteurs doivent être conventionnés pour à la fois être rétribués et pour accéder à l'alimentation. Dans la nature et le type de conventionnement, les choix de production, de transformation et de distribution sont issus des GLAD et prennent en compte les changements nécessaires à la transformation écologique des systèmes alimentaires.

D'autres collectifs (Martin, 2021) et chercheurs (Friot, 2012) ont développé la réflexion sur la démocratie économique, qui n'est pas notre cœur de compétence.

Pour autant, nous pensons que des dimensions sont oubliées dans ces approches :

- **Le pourcentage de la cotisation est évalué soit sur les salaires, soit sur la valeur ajoutée des entreprises.** (Cette seconde modalité de calcul est celle que nous préconisons.) Cette théorie de la valeur concerne le travail lié à l'emploi et laisse de côté le travail gratuit, dont la majorité concerne les activités domestiques (Friot et Jakse, 2021). Pour rappel, en 2012, l'INSEE a produit la seule et unique étude évaluant le nombre d'heures de travail liées à l'emploi à 38 milliards d'heures et celui du nombre d'heures de travail gratuit à 60 milliards, dont 65 % sont effectuées par les femmes (Roy, 2012). L'équivalence financière basée sur le taux horaire du salaire minimum de croissance (SMIC) pour ces heures gratuites représente environ 33 % du PIB (Roy, 2012).
- Se pose alors la **reconnaissance de la contribution du travail gratuit lié à l'alimentation**, à savoir en moyenne 380 à 400 heures annuelles par personne. La question du « paiement » de ces contributions devrait être abordée. Ces contributions économiques gratuites peuvent-elles être une forme des cotisations sociales?

En outre, ces heures de travail gratuit sont essentiellement portées par les femmes, même si un partage de ces tâches quotidiennes pour manger se fait davantage au sein des générations plus jeunes. D'où une attention particulière à la contribution de celles-ci dans le cadre de la réflexion démocratique du gouvernement des besoins dans la SSAd. (Paturel, Bertrand, 2020)

Ces deux caractéristiques constitutives de la démocratie alimentaire permettent d'exercer une citoyenneté « alimentaire » en s'appuyant sur cinq éléments concrets : participer à des actions collectives soutenues par des principes démocratiques; mettre en œuvre de façon opérationnelle des actions pragmatiques; dialoguer en continu et conjointement avec les différents acteurs du système alimentaire; apprendre collectivement et partager les connaissances et savoirs; et rechercher l'intérêt général.

Ces cinq éléments constituent un mouvement participatif par lequel les habitants et habitantes deviennent des citoyens et citoyennes actifs qui exercent un certain contrôle sur leur système alimentaire. Se décalant du rôle de consommateur, les mangeurs et mangeuses devenus « citoyens alimentaires » dans les GLAD construisent à la fois un contre-récit politique aux systèmes agroalimentaires et un projet politique qui ouvre l'espoir d'une vie ensemble et solidaire, qui défait les rapports de domination, qui restaure la dignité de nos besoins de la vie ordinaire, et qui est ancré et incarné dans nos lieux de vie, sans perdre de vue les macrochoix politiques (Acosta, 2014; Bookchin, 2019).

3. L'élaboration d'un service public de l'alimentation durable

La création d'un service public de l'alimentation durable déployé aux échelles administratives (Ndiaye et Paturel, 2017) garantirait la mise au service de la SSAd et des dispositifs de politique publique existants. D'autre part, l'égalité entre les territoires est à prendre en compte, du fait des diversités de production agricole liées à la géographie. Le premier confinement de la pandémie de COVID-19 a montré l'interdépendance de la France avec les autres pays européens et cette proposition de SSAd doit s'insérer dans une politique alimentaire européenne comme possible espace de souveraineté alimentaire, sans laisser de côté les liens avec les pays les moins avancés (IPES-Food, 2019).

La mobilisation des outils de politique publique existants au service de ce dispositif, en particulier la restauration collective publique, participe tout autant à ce processus. Par exemple, nous partons du constat que les lieux, le matériel et les compétences sont présents à travers la mise à disposition de quatre à cinq repas du midi par semaine : utiliser ces ressources « déjà là » en direction de la population habitant ou travaillant à proximité de ces équipements le soir et durant les weekends fait partie d'une des pistes possibles à court terme. Par ailleurs, nous pouvons en profiter pour réorienter la production et la transformation en redirigeant l'offre alimentaire à l'échelle territoriale.

D'autres outils existent déjà et il s'agirait de renforcer leur cohérence au service de la SSAd, entre autres :

- en soutenant les marchés d'intérêt national dans les régions pour approvisionner les villes et villages, ce qui garantirait un accès universel à l'ensemble du territoire et les engagerait dans la transformation des compétences des intermédiaires;
- en cessant de segmenter les plans incitatifs des collectivités territoriales (climat, alimentation, urbanisme, etc.) et en recherchant comment les articuler;
- en orientant les achats de la restauration publique vers une diversification des denrées;
- en requalifiant les métiers liés aux activités de l'alimentation.

4. La création d'une allocation alimentation durable

L'élaboration d'une allocation universelle « alimentation durable » (150 €/personne/mois)¹³ pour tous les habitants et habitantes en France soutiendrait l'accès à une diversification des régimes alimentaires. Cette allocation serait pour des produits alimentaires ou des consommations par le biais de la restauration respectant les enjeux de la SSAd et, donc, conventionnée. La question de l'universalité proportionnée nous paraît également une piste intéressante, en particulier pour penser et financer l'investissement qui sera nécessaire pour élaborer ces systèmes alimentaires durables (matériels, unités artisanales de transformation ou de distribution, formations, etc.) (Caillavet et collab., 2021). Le modèle serait alors celui des allocations familiales (CAF, s. d.).

Dans cette période post-pandémique où la situation économique met à mal un grand nombre de familles, cette allocation soutiendrait la sortie de l'accès à l'alimentation par l'aide alimentaire et empêcherait de continuer à assigner un sixième de la population française à y accéder de cette façon. La filière de l'aide alimentaire s'appuie sur le système agroalimentaire productiviste, souvent dissimulé par un discours philanthropique d'aide ou d'assistance aux personnes plus démunies.

Plusieurs études sur l'aide alimentaire (Caillavet, Darmon, Dubois, Gomy, Kabeche, Paturol et Perignon, 2021) montrent qu'une fois ce processus enclenché, pour la majorité des familles, il est difficile d'en sortir. L'octroi de cette allocation sans fléchage sur deux années, puis orientée vers les produits issus de systèmes alimentaires durables permettrait l'apprentissage de changement de régimes alimentaires. Parallèlement, cette allocation serait un moyen pour les acteurs du système de faire évoluer l'offre selon des cahiers des charges respectant la voie vers la transformation écologique.

Par ailleurs, l'alimentation pourrait jouer un rôle préventif en matière de santé publique. Aujourd'hui, les maladies chroniques dans lesquelles l'alimentation joue un rôle sont abordées d'un point de vue curatif. Certes, il ne s'agit pas d'arrêter la prise en charge médicale, mais de proposer une vision différente : utiliser l'approche systémique et ainsi intervenir en amont avec une politique de prévention, et non seulement curative, comme actuellement.

5. La SSAd du côté des femmes et des enfants

Le premier confinement lors de la pandémie de COVID-19 a été propice à mettre en ligne de mire la repolitisation de l'alimentation. Pour autant, cette installation s'est faite au détriment de l'expérience concrète des femmes et des familles à petit budget, renvoyant la démocratie sociale dans les oubliettes d'une approche dominée par l'économie et par la technique. Pour avoir modestement participé à une multitude de webinaires durant l'année 2020, nous nous sommes retrouvée souvent la seule femme en compagnie d'experts masculins sur des thèmes hyper-spécialisés sur-dramatisant les conditions difficiles de la logistique pour les filières alimen-

taires. Dans cette ambiance, les enjeux de démocratie sociale et économique leur semblaient décaler, et seules des réponses techniques étaient utiles.

Or, la déconstruction de chacun des éléments qui étaient avancés, montrait que l'obstacle majeur était bien le système alimentaire agro-industriel en tant que tel et les arguments de démocratie étaient bien les seuls à opposer à ces constats. Par exemple, les manques de farine de blé et d'œufs dans les rayons n'étaient pas dus à une raréfaction de ces produits, mais des emballages, bloqués dans des lieux de fabrication hors frontières nationales : pas de sachets de 1 kg pour la farine, donc seulement des sacs de 20 kg à disposition des distributeurs; pas de boîtes de 6, 10 ou 12 œufs, donc seulement des boîtes ou des plateaux de 36 œufs. Il n'y avait nul besoin de techniciser ces manques, alors que les consommateurs et consommatrices subissaient les conséquences directes de l'interdépendance aux systèmes alimentaires mondialisés, sur lesquels ils avaient concrètement l'expérience de n'avoir aucun contrôle à leur échelle, mais également à l'échelle des États.

L'alimentation quotidienne est une activité largement dédiée aux femmes et encadrée dans une approche patriarcale tellement banalisée qu'elle en est invisible, en particulier à travers deux caractéristiques, selon Hillenkamp (2011) : « la préparation de la nourriture par les femmes comme fondement, à la fois matériel et symbolique, des rapports sociaux de sexe; et la position subordonnée des femmes dans ces rapports » (p. 368).

À partir des années 2000, la fabrication de l'alimentation comme problème public l'a fait sortir du registre strictement domestique et commence à dessiner un espace où se croisent les programmes de santé publique, les enjeux de production agricole et de nouvelles aspirations citoyennes quant à la maîtrise des réponses aux difficultés issues de la vie ordinaire. Le tout, dans un contexte où les crises sanitaires et les peurs alimentaires sont fortes. En effet, la multiplication des articles et des ouvrages scientifiques à partir de 2010 est exponentielle, côtoyant les publications « grand public », en particulier les livres de recettes. D'ailleurs, les émissions de télé influencent un changement sémantique puisqu'on passe des recettes et ateliers « cuisine » aux recettes et ateliers « culinaires ». La place des femmes dans ce

changement d'espace ne varie pas; elles continuent d'être traitées dans leur rôle nourricier.

La présence des femmes est également importante dans les métiers des activités liées au système alimentaire (paysannes, ouvrières de l'agroalimentaire, caissières dans les supermarchés, diététiciennes, nutritionnistes) ainsi qu'à l'ingénierie de recherche ou d'enseignement de l'alimentation. Cependant, les responsabilités décisionnaires, quelle que soit l'activité du système, demeurent largement aux mains des hommes.

Ainsi, la société française demeure dans une situation dominée par une vision patriarcale quant à la façon de penser la transformation écologique à travers notamment la technicisation et le mépris des réponses bricolées dans le réel des situations, en continuant à segmenter les activités nécessaires au système alimentaire. Cela empêche un changement de paradigme fondé sur une pensée systémique afin de rechercher les liens pour reconnecter ce que le mangeur a dans son assiette avec les conditions de production de son contenu. Il ne s'agit pas seulement de remettre des liens entre consommateur et producteur agricole, mais aussi de prendre en compte les activités de transformation et de distribution ainsi que les conditions de travail. À chacune de ses bouchées, le mangeur mange tout cela. Ce quotidien, ce concret de la vie ordinaire est majoritairement le registre des femmes, dans un monde où la maîtrise des risques et les réponses technologiques qu'ils engendrent les inféodent en permanence.

À partir d'une approche de démocratie sociale comme nous le proposons, à savoir des besoins de la vie quotidienne pris en charge par les femmes, nous proposons que l'assemblée confédérale des caisses de sécurité sociale de l'alimentation durable s'adjoigne une organisation identique constituée uniquement de femmes ainsi qu'une organisation constituée uniquement d'enfants et d'adolescents. Ces trois assemblées auraient la tâche politique de tisser les liens pour construire une démocratie alimentaire viable et durable dans un contexte de changements climatiques.

Nous sommes bien consciente du caractère ambitieux et radical de cette proposition de confédération de démocratie alimentaire. Or, nous savons aussi que celle-ci s'appuie sur l'expérience millénaire d'une partie majoritaire de la population (les

femmes et les familles à petit budget) et qu'elle participe à l'élaboration d'un contre-récit politique au système agroalimentaire industriel, porteur d'espoir en cette période actuelle.

Conclusion

La démocratie alimentaire est à la fois un concept et une méthode d'action collective. Le projet de sécurité sociale de l'alimentation durable en est l'exemple : il porte à la fois la réflexion critique des systèmes alimentaires agro-industriels et une proposition s'appuyant sur des « déjà-là » (politiques publiques en matière d'agriculture, d'alimentation et de santé) liée à l'expérience du régime général de la sécurité sociale, instauré en 1945 et toujours existant, même si celui-ci a été l'objet de multiples réformes.

La SSAd rend visible la nécessité d'une politique de l'alimentation durable, entendue comme une politique des systèmes alimentaires. Celle-ci doit se désencastrer de ministères de tutelle comme l'agriculture, la santé ou la cohésion sociale. Il ne s'agit pas de créer un énième ministère, mais bien de comprendre cette politique comme transversale. Cependant, dans un pays centralisé comme la

France avec des institutions verticales et une démocratie fondée sur les droits institués par la loi, une politique transversale a de fortes chances d'être minorée.

D'où la proposition de doter cette instance de moyens conséquents et d'obliger les politiques engageant une des activités du système alimentaire à s'inclure (pour partie) dans la politique alimentaire, et non d'œuvrer de façon segmentée : la SSAd devient alors l'outil majeur pour actionner la transition et la transformation des systèmes alimentaires en prenant en compte les exigences liées aux changements climatiques.

Élaborer un tel dispositif permettrait de casser le « plafond de verre » auquel se butent une multitude d'initiatives issues de la société civile organisée ainsi que de l'économie sociale et solidaire. La SSAd participerait réellement à la transition et à la transformation écologiques en respectant les hommes, les femmes, les enfants et les générations à venir. Ainsi, en appui à ce que nous avons défini comme démocratie alimentaire, celle-ci produirait de la valeur aux activités du système alimentaire qui, de fait, deviennent non capitalistes, avec la promotion d'une économie sociale et populaire.

NOTES

- 1 Par ailleurs, le choix de « souveraineté alimentaire » renforce la vision agricole puisque cette expression a été créée par les mouvements des paysans en marge du sommet mondial de l'alimentation de 1996 pour défendre leurs conditions d'existence : ces mouvements sont incarnés en particulier par Via Campesina.
- 2 Loïc Prudhomme est député du parti gauchiste La France insoumise et a été réélu en 2022. Michèle Crouzet a été élue députée en 2017 sous le parti de droite La République en marche (LREM), mais a perdu ses élections en 2022.
- 3 Le Conseil national de l'alimentation (CNA) est une instance consultative. Les participants et participantes sont désignés par le président du CNA et par les administrations centrales concernées. Toutes les catégories des professionnels et professionnelles de la chaîne alimentaire y sont présentes, y compris les consommateurs.
- 4 Sandrine Le Feur est députée du parti présidentiel La République en marche et a été réélue en 2022.
- 5 <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/strategie-nationale-de-sante/priorite-prevention-rester-en-bonne-sante-tout-au-long-de-sa-vie-11031/priorite-prevention-les-mesures-phares-detaillees/article/la-sante-par-l-alimentation>
- 6 Nous avons volontairement donné le titre « Affaires sociales » pour un ministère dont le nom est très long et a changé assez souvent, alors que son périmètre d'action est resté à peu près semblable depuis plusieurs décennies.
- 7 <https://www.securite-sociale.fr/la-secu-cest-quoi/histoire/les-grandes-dates>
- 8 Les adhérents et adhérentes achètent la production du paysan ou de la paysanne en amont de la production, puis partagent les risques avec cette personne.
- 9 En particulier, ils abordent la question essentiellement par la production agricole, ce qui empêche une approche systémique en prenant en compte l'ensemble des activités nécessaires pour « manger ».
- 10 Ce schéma et la réflexion qui l'accompagne sur la SSAd sont issus des travaux menés par le Collectif Démocratie alimentaire. Ce terme local comprend différentes échelles : région, département, ville, métropole, village, etc.

- 11 Le mouvement des Gilets jaunes démarre le 17 novembre 2018 à la suite d'une annonce des hausses de carburant. Des manifestations vont alors s'organiser tous les samedis et un blocage des axes routiers, notamment en occupant les ronds points. Les Gilets jaunes sont en majorité des salariés ou des travailleurs indépendants dont les revenus suffisent à peine à vivre. La symbolique du gilet jaune qui est l'ustensile obligatoire pour tous les automobilistes dont la raison d'être est d'être visible. <https://www.ehess.fr/fr/compte-rendu/lehess-analyse-mouvement-gilets-jaunes>
- 12 La moyenne d'habitants et habitantes au km² est de 41 en rural et de 345 en zone urbaine. Certains des bassins de vie ruraux peuvent envisager de se regrouper.
- 13 Cette allocation fait partie du socle commun du Collectif pour une sécurité sociale de l'alimentation. Notre proposition est de l'appuyer sur un référentiel d'universalisme proportionné alors que le Collectif SSA propose 150€ pour tous et toutes. Notre réflexion se base d'une part sur la multitude des études scientifiques concernant la démocratie sanitaire et d'autre part la prise en compte d'un effet de justice redistributrice. <https://securite-sociale-alimentation.org/la-ssa/a-propos-de-la-securite-sociale-de-l'alimentation>

RÉFÉRENCES

- Acosta, A. (2014). *Le Buen Vivir : pour imaginer d'autres mondes*. Éditions Utopia.
- Ariès, P. (2016). *Histoire politique de l'alimentation : une histoire politique de l'alimentation du paléolithique à nos jours*. Éditions Max Milo.
- Bookchin, M. (2019). *Pouvoir de détruire, pouvoir de créer : vers une écologie sociale et libertaire*. L'Échappée.
- Caillavet, F., Darmon, N., Dubois, C., Gomy, C., Kabeche, D., Paturel, D. et Perignon, M. (2021). *Vers une sécurité alimentaire durable : enjeux, initiatives et principes directeurs* [Rapport]. Terra Nova. <https://tnova.fr/societe/alimentation/vers-une-securite-alimentaire-durable-enjeux-initiatives-et-principes-directeurs>
- Caisse d'allocations familiales (CAF). (s. d.). *Les allocations familiales (Af)*. <https://www.caf.fr/allocataires/aides-et-demarches/droits-et-prestations/vie-personnelle/les-allocations-familiales-af>
- Collectif Démocratie Alimentaire : C'est quoi la Démocratie Alimentaire [Vidéo] <https://recherche-action.fr/democr ALIM/clip/>
- Conseil national de l'alimentation (CNA). (2020). *Retour d'expérience de la crise covid-19 : période du premier confinement national* [Avis n° 89]. https://cna-alimentation.fr/wp-content/uploads/2021/07/CNA_Avis-89_Chronologie.pdf
- Crenn, C. et Tozzi, P. (2015). La viande halal : enjeux, concurrence, convergence des discours moraux dans l'espace public et politique français. Dans F. Bergeaud-Blackler (dir.), *Les sens du halal : une norme dans un marché mondial* (p. 295-316). CNRS.
- Desert, A. (2021, 19 mars). Marché du halal : tendances et chiffres clés – Un marché difficile à estimer mais à fort potentiel. *Toute la franchise*. <https://www.toute-la-franchise.com/vic-de-la-franchise-A32466-marche-du-halal-tendances-et-chiffres-cles.html>
- Frauenfelder, A. (2008). *Consommations de viande, distinctions et régulations sociales* [Carnet de bord en sciences humaines n° 15]. Université de Genève. https://www.unige.ch/sciences-societe/socio/carnets-de-bord/pdf/15_158.pdf
- Friot, B. (2012). Un droit fondateur de la démocratie économique. *Le sujet dans la cité*, 3(2), 92-107. <https://doi.org/10.3917/lsdlc.003.0092>
- Friot, B. et Jakse, C. (2021). Salaire à la personne et égalité face au temps. *Travail, genre et sociétés*, 46(2), 199-202. <https://doi.org/10.3917/tgs.046.0199>
- Hillenkamp, I. (2011). Genre, systèmes agraires et vulnérabilités alimentaires : une analyse nécessaire. Dans C. Verschuur (dir.). *Du grain à moudre. Genre, développement rural et alimentation* (p. 367-443). Graduate Institut Publication. http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/genre/shared/Genre_docs/Actes_2010/Actes_2010_Hillenkamp.pdf
- Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). (2016). *Bassin de vie*. République française. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c2060>
- IPES-Food. (2019). *Vers une politique alimentaire commune pour l'Union européenne : les réformes et les réalignements nécessaires pour construire des systèmes alimentaires durables en Europe*. https://www.ipes-food.org/_img/upload/files/CFP_ExecSummary_FR.pdf
- Le Feu, S. (2021). *La souveraineté alimentaire, perspectives nationales, européennes et internationales : rapport parlementaire – Recommandations pour la mise en œuvre de politiques publiques*. Assemblée nationale de France. <https://www.sandrine-lefeur.fr/wp-content/uploads/2021/10/Rapport-Souverainete-alimentaire.pdf>

-
- Martin, T. (2021). *Les effets de la proposition de Sécurité sociale de l'alimentation sur les budgets alimentaires des ménages selon leur niveau de revenu*. Sécurité sociale de l'alimentation. <https://securite-sociale-alimentation.org/production/securite-sociale-de-l'alimentation-et-budgets-alimentaires-des-menages>
- Ndiaye, P. et Paturel, D. (2017). La démocratie alimentaire locale : quel rôle pour les collectivités locales? Dans C. Marliac (dir.), *État du droit, état des droits* (p. 295-308). École de droit, Université Clermont Auvergne.
- Ndiaye, P. et Paturel, D. (dir.). (2020). *Le droit à l'alimentation durable en démocratie*. Champ social. http://www.champsocial.com/freebook-Le_droit_l'alimentation_durable_en_d_mocratie,1168.pdf
- Paturel, D. et Bertrand, M. N. (2020). *Manger : plaider pour une sécurité sociale de l'alimentation*. Éditions Arcane 17. <https://www.editions-arcane17.net/fr/livres/manger-plaidoyer-pour-une-securite-sociale-de-l'alimentation>
- Petersell, L. et Certenais, K. (2022). *Régime général : pour une sécurité sociale de l'alimentation*. Riot Éditions.
- Prud'homme, L. et Crouzet, M. (2018). *Rapport sur l'alimentation industrielle : qualité nutritionnelle, rôle dans l'émergence de pathologies chroniques, impact social et environnemental de sa provenance*. Assemblée nationale de France. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cealimindu/115b1266-ti_rapport-enquete#
- République de France. (2020). *Code général des collectivités territoriales*. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038891362/2022-09-22
- Réseau Salariat. (2020). *La cotisation sociale, c'est ULTRA PUISSANT!!!* [Vidéo]. https://www.reseau-salariat.info/videos/la_cotisation_sociale_cest_ultra_puissant
- Roy, D. (2012). Le travail domestique : 60 milliards d'heures en 2010. *Insee Première*, 1423. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2123967#:~:text=Chaque%20jour%2C%20en%20moyenne%2C%20nous,et%20nous%2Dm%C3%AAs%20pouvons%20profiter.>

Définition et caractérisation socioéconomique des PME au Sénégal

Théophile Serge Nomo^a, Soyibou Ndao^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1521>

RÉSUMÉ. Sur la base des résultats du *Recensement général des entreprises* réalisé en 2016 au Sénégal, cet article analyse le rôle prépondérant des PME dans l'économie du pays. En effet, les PME représentent 99,8 % de l'ensemble des unités économiques recensées. Nous nous appuyons sur une série de cadres théoriques majeurs pour définir les cinq caractéristiques fondamentales des PME sénégalaises. Nous procédons par la suite à une analyse de ces PME sur la base des théories du financement hiérarchique, de la proximité et du *trade-off* pour dresser leur portrait. Nous mettons également en lumière la problématique de l'harmonisation dans la définition des PME dans le pays. Enfin, nous concluons avec des perspectives intéressantes en matière de corrélation entre ces cinq caractéristiques.

ABSTRACT. Based on the results of the *Recensement général des entreprises* (enterprise general census) carried out in Senegal in 2016, this article analyzes the preponderant role of SMEs in the Senegalese economy. Indeed, SMEs represent 99.8% of all economic units inventoried. This article draws on a series of major theoretical frameworks to define the five fundamental characteristics of Senegalese SMEs. Then we analyze these SMEs on the basis of hierarchical financing theory, proxemics theory and trade-off theory to draw their portrait. We also highlight the issue of harmonization in the definition of SMEs in the country. We conclude with interesting perspectives on the correlation between these five characteristics.

Introduction

Dans un ouvrage collectif, le professeur de gestion français Olivier Torrès (1998) rédige un chapitre intitulé *Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants*. Puis, 10 ans plus tard, c'est au tour du professeur Pierre-André Julien (2008) de publier un article intitulé *Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité*.

L'intérêt de ces deux publications, outre leur caractère très instructif sur l'évolution des réflexions sur la petite et moyenne entreprise (PME), est de mettre en relief toute la dynamique relative à l'intérêt de cet objet de recherche. La PME interpelle et les recherches autour d'elles le font encore plus. De nombreuses approches ont été développées pour tenter de l'examiner de manière intrinsèque ou

relativement à la grande entreprise pour notamment lui appliquer les outils de cette dernière.

Ainsi, l'intérêt que le monde de la recherche porte à la PME n'a d'égal que les grandes attentes qu'elle suscite quant à sa capacité à contribuer à la création d'emplois et de richesses.

La PME a su, au fil des années, se départir de la grande entreprise pour bénéficier d'une démarche d'analyse qui lui est propre. Comme le soulignent Welsh et ses collègues (1981), elle n'est pas – ou plus – une grande entreprise en miniature. Aussi, l'entreprise de petite taille devient la petite entreprise, c'est-à-dire un objet d'étude spécifique. Elle bénéficie dorénavant de son propre cadre d'analyse et les divergences de point de vue chez les chercheurs ne se situent plus forcément entre elle et la grande entreprise, mais plutôt dans les différentes

^a Professeur titulaire, directeur du Département de finance et économique, Université du Québec à Trois-Rivières

^b Docteur en économie, Laboratoire de recherches économiques et monétaires (LAREM), Université Cheikh Anta Diop, Dakar (Sénégal), directeur des risques et de l'intermédiation, Agence de développement et d'encadrement des PME du Sénégal (ADEPME)

manières de la conceptualiser comme objet d'analyse. Les différentes approches sur la spécificité ou la diversité de cet objet ont ainsi permis l'essentiel des analyses théoriques développées au sujet de la PME.

Un défi majeur pour la recherche en PME est la question de la transposition de ses conclusions dans le monde de l'entreprise. À ce sujet, la définition ou, plus largement, la caractérisation de la PME s'avère cruciale. En effet, l'analyse théorique a mis en avant une caractérisation sur une base qualitative en approchant la PME en fonction de ses spécificités, notamment son système de gestion, qui, globalement, est plutôt de proximité et de type informel, contrairement au formalisme et à l'extrême structuration des pratiques dans les entreprises de grande taille. De l'autre côté, la plupart des législations en matière de PME ont adopté une approche quantitative basée sur le chiffre d'affaires ou sur le nombre d'emplois. Certains critères qualitatifs peuvent parfois être insérés, par exemple la tenue d'une comptabilité permettant d'exclure les entreprises informelles de la définition.

Néanmoins, comment prendre en compte les autres aspects de spécification de la PME développés dans la théorie pour renforcer la définition de la PME ou, tout au moins, sa caractérisation à l'échelle nationale? Les travaux de d'Amboise (1985) et de Julien (1993) offrent un excellent cadre d'analyse à cet effet.

Notre ambition dans cet article est de procéder à ce passage entre cadre théorique et description des PME au Sénégal. Nous utiliserons certaines approches théoriques pour caractériser les entreprises sénégalaises, notamment les PME. Ainsi, nous utiliserons les démarches de spécification du concept de PME relevées dans la littérature pour étudier cinq caractéristiques observables chez les PME sénégalaises. Les données proviennent du *Recensement général des entreprises* (RGE) réalisé par l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD, 2017) et publié en janvier 2017. La période couverte est l'année 2016.

Les cinq caractéristiques principales développées ont trait à :

1. la prédominance numérique des entreprises de petite taille;
2. l'importance des disparités (ou de la diversité);

3. l'importance de l'informel dans la conduite des activités;
4. leur fragilité devant les difficultés qui les touchent; et
5. l'existence d'une logique hiérarchique dans les choix de financement.

D'abord, nous nous intéresserons à l'état de l'art en matière de PME, soit la revue de littérature. Les démarches de spécification de la PME sont présentées aussi bien du point de vue de la littérature théorique que dans la pratique, avec les différentes législations offrant une définition de la PME au Sénégal. Puis, nous présenterons successivement les cinq caractéristiques de la PME retenues au regard des données fournies par le RGE.

1. Revue de la littérature

À partir des années 1970, la littérature économique commence à aborder la PME comme une entité spécifique ayant un mode d'organisation particulier et qu'il convient de ne pas traiter comme une réplique en miniature de la grande entreprise. En effet, comme le rappelle Torrès (1997), notamment à partir des travaux de Michel Gervais (1978), la PME se constitue progressivement en objet de recherche et l'entreprise de petite taille devient par l'occasion la « petite entreprise ». Les intitulés des articles de recherche de l'époque étaient déjà très évocateurs, par exemple celui de Gervais (1978) : *Pour une théorie de l'organisation-PME*.

Deux faits retiennent en particulier l'attention de la littérature économique pour caractériser la PME :

- la centralisation de la gestion autour d'un petit nombre de dirigeants, ce qui a nécessairement des impacts sur la performance de l'entreprise; et
- le très faible niveau de formalisation de la structure en matière d'organisation interne, qui a des impacts sur la disponibilité de l'information, notamment financière.

La PME apparaît de ce fait comme étant une entité économique au niveau de structuration très faible et qui est marquée par une absence quasi systématique de politique de planification stratégique.

Ainsi, d'Amboise (1985), cité par Ramangalahy (2001), présente cinq traits spécifiques des PME :

- la taille restreinte du domaine d'activité et du marché;
- la disponibilité limitée des ressources et des compétences;
- la nature essentiellement qualitative de l'information stratégique possédée;
- le style non explicite et non systématique de la gestion; et
- le caractère familial prédominant de la gestion.

Une des principales caractéristiques des systèmes d'information des PME est leur très grande déficience au sein de l'unité. La concentration des principales fonctions entre les mains de quelques gérants ainsi que leur propension à être les seuls devant chercher, exploiter et fournir l'information concernant leur entreprise déteignent inéluctablement sur la quantité et sur la qualité de cette information.

Ainsi, les applications développées par les PME dans leur gestion courante sont principalement de type administratif et très peu sophistiquées, avec une information stratégique de nature « essentiellement qualitative », comme le souligne d'Amboise (1985).

Au-delà de cette présentation des caractéristiques de la PME, trois types d'approches sont proposées par la littérature sur le sujet afin d'en définir le meilleur cadre analytique : le courant de la spécificité, le courant de la diversité et le courant de la synthèse.

Le point de départ est un débat sur les outils à appliquer aux PME. Doit-on appliquer aux PME les enseignements, préceptes et outils du management développés pour les grandes entreprises? Ou est-il plus judicieux d'inventer de nouveaux modèles d'analyse pour les PME? La question en toile de fond est celle de penser la PME comme une grande entreprise en miniature ou comme une entité spécifique.

Le courant de la spécificité

Le premier courant de recherche s'intéresse aux particularités communes de ce type d'entreprise et fait ressortir des caractéristiques permanentes des PME, en dépit de la forte hétérogénéité qui les caractérise.

En effet, à partir des années 1980, s'est développée la thèse portant sur la spécificité des PME, compte tenu de leur très forte hétérogénéité, bien qu'elles

développent tout un ensemble de caractéristiques communes. Torrès (1998) rappelle que Mintzberg (1982) considère la PME comme une structure simple ne reposant que sur les qualités, sur la volonté et sur la santé de son propriétaire-dirigeant.

Ces caractéristiques communes de la PME en font une population spécifique. C'est ce qui ressort de l'analyse de Marchesnay (1988) reprise par Torrès (1997) : « Le monde de la PME, considéré individu par individu, se révèle lui-même d'une extrême complexité; mais pris en tant que tel, des constantes, des permanences, des tendances en surgissent à l'examen » (p. 14).

À partir de là, il convient de définir ces caractéristiques communes afin de spécifier le cadre d'analyse du concept de PME. Cette démarche permet de profiler les PME en partant de leurs points communs. À l'instar des cinq points identifiés par d'Amboise (1985), Julien (1994) considère six critères permettant de caractériser le concept de PME :

- la petite taille, caractérisée par des contacts directs, par une distance hiérarchique moindre et par des relations de travail plutôt informelles : La PME s'oppose en cela à la grande entreprise, plus anonyme, fortement hiérarchisée et formaliste;
- une centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant;
- des systèmes d'information internes et externes simples et informels;
- une faible décomposition des tâches : Cela se manifeste par une faible spécialisation du propriétaire-dirigeant, qui assure aussi bien les fonctions d'ordre stratégique qu'opérationnel. De plus, les employé(e)s doivent être dotés d'une grande capacité d'adaptation pour avoir à changer régulièrement de poste et, donc, de tâches à faire;
- une stratégie implicite et souvent à court terme : L'aspect formalisation de la gestion est quasi systématique, de sorte que les stratégies en cours ne sont que très rarement écrites; et
- un contact direct avec la clientèle.

Mintzberg (1982) en donne également une définition qui n'est pas très éloignée de la description formulée plus haut. Selon lui, l'entreprise de petite taille est caractérisée par :

- une technostructure inexistante ou peu développée;
- des fonctions de support logistique relativement faibles;
- une division du travail imprécise et un faible encadrement;
- des comportements peu formalisés;
- une faible dépendance vis-à-vis de spécialistes fonctionnels; et
- une coordination réalisée principalement par une supervision directe.

Au cours de la décennie 1990, cette thèse a pris de l'ampleur et le modèle de la spécificité de la PME s'est présenté comme la meilleure manière d'appréhender la PME, du fait que la variable d'entrée pour caractériser la PME est la taille de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise de petite taille est automatiquement qualifiée de PME.

Néanmoins, des griefs ont été soulevés à l'encontre de ce courant. Le risque avec une telle démarche est, comme le souligne Julien (1993), d'accepter toutes les entreprises de petite taille, quel que soit leur profil, ou de rejeter des entreprises qui correspondent au profil, mais dont la taille les placerait dans le groupe des grandes entreprises. Il n'y a donc pas d'unanimité sur les seuils permettant de distinguer l'entreprise de petite taille de la grande. Torrès (1997) parle à cet effet d'un « impérialisme de la taille ».

L'intérêt principal de ce courant est de fournir une liste de caractéristiques relatives à l'entreprise de petite taille, ce qui permettrait un cadre d'analyse relativement fédérateur.

Cependant, la recherche d'une exhaustivité dans la démarche d'identification des caractéristiques communes des PME conduit à délaisser l'hétérogénéité de ces entreprises. Ce courant a ainsi essuyé de nombreuses critiques, entre autres dénoncées par Torrès (1998) : d'une part, sur sa prétention universelle et, d'autre part, sur le risque dogmatique lié à sa volonté de généraliser un modèle « PME-objet ».

Le courant de la diversité

Ainsi, s'est développé en parallèle un autre courant qui essaie de faire ressortir la forte disparité ou diversité des PME. Cette approche, qui prend en compte la diversité des PME, a l'avantage de mieux

coller à la réalité, mais ne permet pas de disposer d'un cadre de référence global.

Torrès (1997) considère que, malgré son approche réaliste, ce courant ne permet pas le développement de connaissances sur la PME, mais uniquement la formulation d'énoncés anecdotiques. Le fait de considérer que la réalité de la PME est multiforme en fonction de sa stratégie, de son organisation, du profil de son propriétaire-dirigeant, du secteur d'activité, de la spécificité et du périmètre de ses activités, etc. revient à évoquer le caractère contingent de la caractérisation de la PME.

Comparaison et limites des deux premiers courants

Les courants de la spécificité et de la diversité s'opposent selon leur approche : le premier considère que la PME est l'objet de la recherche, tandis que le second la considère comme un champ dans lequel se côtoient une infinité de réalités. Ils s'opposent également en considération de l'approche universelle du premier et contingente du second.

Coulibaly (2004) résume les limites de ces deux approches d'abord en considérant qu'« à la dérive dogmatique du courant de recherche axé sur la spécificité de la PME (universelle, unitaire et conforme au modèle théorique) se juxtapose la dérive casuistique inhérente au courant de la diversité » (p. 14). Puis, il cite Torrès (1997), pour qui autant le premier courant est irréaliste, autant le second est surréaliste.

Le courant de la synthèse

Finalement, entre les années 1985 et 1995 s'est développé un courant intermédiaire connu sous le nom de courant de la synthèse, qui permet de concilier l'idéologie de ces deux courants.

Le courant de la synthèse postule que la spécificité de la PME mérite d'être relativisée. Ce caractère plus ou moins spécifique de la PME conduit d'ailleurs Julien (1994) à proposer une typologie sous forme d'un continuum, qui s'appuie sur six dimensions de la PME :

1. la dimension brute ou spécification quantitative;
2. le secteur d'activité;
3. le marché au sein duquel elle opère;
4. le contrôle et l'organisation de l'entreprise;

5. les caractéristiques de la stratégie employée dans l'entreprise; et
6. la technologie utilisée par l'entreprise.

L'approche de Julien permet de sortir des « dérives » rappelées par Coulibaly (2004), dans le sens où elle permet de considérer que la PME, sous la forme d'un continuum, est certes un objet spécifique, mais aux réalités diverses.

2. Spécification factuelle du concept de PME au Sénégal

Dans cette section, nous fournissons des éléments de spécification de la PME au Sénégal. Nous présentons cette dernière telle qu'elle est officiellement définie dans ce pays, puis nous nous intéressons à la nature des PME sénégalaises.

2.1 Définition de la PME sénégalaise

Au Sénégal, l'année 2003 marque un tournant décisif dans la politique de promotion de la PME. En effet, c'est le moment choisi par l'État, par l'ensemble de ses partenaires et par le secteur privé pour définir de manière officielle la PME et pour la doter de réels avantages.

L'adoption de la *Charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal* (Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro-finance, 2003) permet de circonscrire cette catégorie d'entreprises dans un cadre précis. La Charte s'attaque dans un premier temps à tracer une ligne de démarcation entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises. Quatre critères lui permettent de classer les différents types d'entreprises et, ainsi, de donner la définition officielle de PME : l'effectif (<250 employés), le chiffre d'affaires (<15 milliards FCFA), l'investissement (<1 milliard FCFA) et la tenue d'une comptabilité.

En 2008, la Charte est muée en *Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises* (République du Sénégal, 2008). Cette loi reprend l'essentiel des dispositions de la Charte, mais introduit une différence importante : la limite supérieure du chiffre d'affaires de la PME descend à 5 milliards FCFA.

En janvier 2020, une nouvelle loi entre en vigueur : la *Loi d'orientation relative aux petites et moyennes entreprises* (République du Sénégal, 2020). Cette loi, qui s'inspire des projets de chartes communautaires au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), apporte quelques changements dans la conception politique de la PME. Elle distingue quatre catégories d'entreprises dans la famille des PME :

- **La moyenne entreprise** : Elle réalise un chiffre d'affaires hors taxes compris entre 500 millions et 2 milliards FCFA (contre 5 milliards en 2008). Elle a l'obligation de tenir une comptabilité selon le système normal et de faire certifier ses comptes par un commissaire aux comptes inscrit dans le tableau de l'Ordre national des experts comptables et comptables agréés;
- **La petite entreprise** : Il s'agit d'une entreprise, personne physique ou morale dont le chiffre d'affaires hors taxes est compris entre 100 et 500 millions FCFA. Sa comptabilité doit être tenue soit en interne, soit par un comptable agréé (p. ex., le centre de gestion agréé);
- **La très petite entreprise** : C'est une personne physique (hors entreprenant) ou morale dont l'activité génère un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 100 millions FCFA;
- **L'entreprenant** : Il correspond à toute personne physique exerçant, à titre individuel, une activité dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas :
 - 60 millions FCFA pour les activités commerciales;
 - 40 millions FCFA pour les activités artisanales et assimilées;
 - 30 millions FCFA pour les prestations de services.

Le statut « entreprenant » a été proposé par l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) en 2010. Il permet d'offrir à certains acteurs économiques les avantages liés au statut de commerçant en desserrant les contraintes, par exemple l'obligation d'immatriculation au Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM). Il est ainsi défini comme une personne physique qui entreprend l'exercice d'une activité professionnelle, civile, commerciale, artisanale ou agricole dont le chiffre d'affaires est assez faible.

2.2 Difficultés liées à l'harmonisation des systèmes comptables et des dispositifs législatifs

Toutes les définitions présentées plus haut s'inspirent des cadres théoriques en essayant d'apporter des réponses aux caractéristiques communes des PME; s'appuient sur la taille approchée par le chiffre d'affaires, l'effectif ou encore le niveau des investissements; et s'intéressent à la dimension qualitative, avec la tenue d'une comptabilité.

Néanmoins, si la question de la définition de la PME a été réglée avec la Charte, puis avec les deux lois successives, une difficulté majeure subsiste concernant autant l'environnement que les aspects opérationnels.

Sur le plan politique, différentes définitions de la PME coexistent concernant le régime fiscal auquel elle est soumise. La définition proposée par la République du Sénégal est très différente de la classification proposée par l'OHADA. Jusqu'aux dernières réformes du Système comptable ouest-africain (SYSCOA) et de l'OHADA, le découpage proposé par leur dispositif

respectif portait sur trois catégories d'entreprises, soit les entreprises soumises :

1. au régime du système minimal de trésorerie;
2. au système allégé (chiffre d'affaires \leq 100 millions FCFA); et
3. au système normal (chiffre d'affaires $>$ 100 millions FCFA).

Les seuils définis pour l'utilisation du système minimal de trésorerie sont sensiblement différents de ceux ayant été utilisés pour caractériser la petite entreprise dans le cadre de la loi d'orientation des PME de 2008. D'un côté, l'OHADA (2000), à travers l'*Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises* (AUOHCE), retenait trois seuils, une classification adoptée par le Sénégal dans le cadre de la nouvelle loi d'orientation. De l'autre, la loi en retenait deux. Pour l'OHADA, les seuils ont été définis en considérant les activités commerciales, artisanales et de prestations de services. Par contre, pour la loi d'orientation, les seuils ont essentiellement concerné les activités de livraison de biens (assimilables à des activités commerciales, industrielles et artisanales) et les prestations de services. Le tableau 1 présente les seuils proposés par chacun des deux dispositifs :

Critères	Loi d'orientation de 2008 (République du Sénégal, 2008)	AUOHCE (OHADA, 2000)
Activités commerciales	50 millions FCFA	60 millions FCFA
Activités artisanales	50 millions FCFA	40 millions FCFA
Prestations de services	25 millions FCFA	30 millions FCFA

Tableau 1 – Seuils des critères de la petite entreprise selon la loi d'orientation de 2008 et l'acte uniforme de 2000

Cette différence entre ces deux dispositifs législatifs appelés à organiser le fonctionnement des organisations pouvait être assez perturbante pour les entreprises. L'exemple du système à utiliser dans la tenue de la comptabilité peut être assez révélateur. Au sens de la première loi d'orientation de 2008, les entreprises de taille moyenne sont tenues de présenter leurs comptes en suivant le système normal. Ces entreprises sont caractérisées par un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions pour les opérations de livraison de biens et de 25 millions FCFA pour les opérations de prestations de services. Or, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires était inférieur à 100 millions, elles avaient la possibilité, au regard des dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA de 2000, d'opter pour le système allégé.

Fort heureusement, par la suite, l'*Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière* (OHADA, 2017) a supprimé le système allégé pour ne maintenir que le système normal et le système minimal de trésorerie. De son côté, la nouvelle loi d'orientation (République du Sénégal, 2020) a adopté les critères de l'OHADA concernant la définition de l'entrepreneur.

Malgré la période d'incertitude causée par la coexistence de deux référentiels comptables différents, à savoir le Système comptable ouest-africain (SYSCOA) révisé et le Système comptable des pays de la zone du franc CFA (SYSCOHADA), l'environnement semble tendre vers une plus grande harmonisation. Bien que son application n'ait été effective qu'en 2019, l'*Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière* de 2017 a établi son harmonie

avec le SYSCOA révisé. De plus, l'introduction d'un statut national octroyé à la PME sur la base des critères définis dans le projet de loi adopté par le gouvernement et d'un certain nombre d'obligations (notamment concernant la production et la mise à disposition de leur information financière) est sans doute de nature à faciliter la question de la définition.

Par ailleurs, sur le plan opérationnel, la même difficulté subsiste puisque la définition de la PME diffère selon l'acteur.

Par exemple, depuis quelques années, la Direction générale des impôts et domaines s'est dotée du Centre des moyennes entreprises (CME) et du Centre des grandes entreprises. Le CME s'occupe des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 1 milliard FCFA. Cela démontre que, malgré l'existence d'une loi pour définir cette catégorie d'entreprises, les services de l'État peuvent eux-mêmes définir des seuils différents sur la base de leurs propres préoccupations. Cela pose assurément la question de la pertinence des seuils et de leur cohérence avec les attentes des acteurs.

Cette difficulté est sans doute plus prononcée lorsque nous considérons les acteurs bancaires. Déjà, la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO, 2016) donne une définition de la PME différente de ce qui est en vigueur au Sénégal. Du côté de l'Union monétaire ouest-africaine (UMOA, 2022), le nouveau *Dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières* définit la PME comme :

une entreprise autonome, productrice de biens et/ou services marchands, immatriculée au registre du commerce, dont le chiffre d'affaires hors taxes annuel n'excède pas un milliard (1 000 000 000) FCFA et qui se conforme à l'obligation légale de produire des états financiers selon les dispositions comptables en vigueur (p. 41).

Ce dispositif définit donc un seuil différent de la loi en vigueur au Sénégal et de celui qui est appelé à le remplacer. Par ailleurs, une différence existe également par rapport à la charte de l'UEMOA, dont la définition correspond à 2 milliards FCFA.

Cette difficulté est encore renforcée par la coexistence de deux cadres communautaires, celui de l'UEMOA et de la CEDEAO, chacun avec des

seuils différents. La CEDEAO est engagée dans un projet de charte communautaire de la PME qui porte les seuils maximaux à 200 employés et à 5 millions USD.

2.3 Forme d'exploitation de la PME

Dès lors que la définition de la PME est fournie, nous nous intéressons à la forme d'exploitation des PME, soit leur caractère formel ou informel. De prime abord, il paraît important de clarifier le concept de PME en distinguant notamment les entreprises formelles des unités de production informelles. Nous distinguons deux niveaux de formalisation et une catégorie d'entreprises évoluant totalement dans l'informel :

- **Entreprises formelles immatriculées :** Le premier niveau de formalisation consiste, pour l'entreprise, à se doter d'une personnalité juridique à travers le numéro du registre du commerce et d'une personnalité « fiscale » à travers le numéro d'identification national des entreprises et associations (NINEA). Ce niveau primaire de formalisation, que nous appelons – comme la plupart des acteurs de la PME au Sénégal – *immatriculation*, accorde à l'entreprise une reconnaissance juridico-fiscale. Toutefois, il s'agit d'une condition nécessaire, mais pas suffisante. L'immatriculation correspond à une intention de création d'entreprise. L'entreprise est créée quand elle a une réalité économique à travers la réalisation d'actes de commerce. Le *Recensement général des entreprises* (RGE) de 2016 (ANSD, 2017) a identifié 407 882 unités économiques. Peu fréquentes, elles représentent environ 3 % de l'effectif;
- **Entreprises formelles avec organisation comptable et financière :** Le second niveau de formalisation consiste pour l'entreprise à disposer d'une organisation comptable et financière lui permettant de produire et de déposer régulièrement des états financiers. Le RGE de 2016 a identifié un peu plus de 12 200 entreprises formelles;
- **Unités de production informelles (UPI) :** Une enquête menée par la Direction de la prévision et de la statistique¹ (Ministère de l'Économie et des Finances, 2003) montre que la seule région de Dakar compte 281 600 unités de production informelles.

Pour le cas spécifique des entreprises formelles dont il est question dans cette étude, nous nous référons essentiellement à la définition selon la *Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises* de 2008. Celle-ci la définit non seulement selon des critères quantitatifs (notamment le chiffre d'affaires et le nombre d'employés), mais également qualitatifs (tenue de la comptabilité). Dès lors, la Loi semble considérer la notion de PME comme un titre qui s'acquiert en vertu des critères susmentionnés.

La formalisation apparaît alors comme un critère déterminant pour obtenir le « grade » de PME. Elle peut être définie comme la capacité d'une entreprise à se doter d'une bonne organisation comptable pour produire de l'information financière pertinente sous forme d'états financiers à diffuser à ses partenaires.

3. Caractéristiques socioéconomiques des entreprises au Sénégal

Ce travail de caractérisation permet d'apprécier le poids et le rôle des PME dans l'économie sénégalaise. Cette caractérisation s'inspire de la description de la PME formulée par la théorie. De ce fait, dans le cadre de cette caractérisation, les points relatifs à leur nombre, à la faiblesse de l'information produite, à leur diversité ou encore à l'importance du risque qui leur est associé sont mis en relief.

3.1 1^{re} caractéristique : une économie dominée par la base

Les PME sont connues pour constituer la majeure partie des entreprises d'une économie. Selon Ansiaux (1926) cité par Torrès (2002), ce fait s'explique par l'existence de productions à faible demande. Torrès évoque également la théorie des interstices de Tilton Penrose (1959). Cette théorie justifie plutôt l'existence d'un grand nombre de PME par la présence dans l'économie de petits marchés jugés non intéressants par les grandes entreprises et au sein desquels peuvent s'insérer des entreprises de petite taille. Des raisons socioculturelles ou géographiques peuvent expliquer l'existence de ces interstices.

La proximité, qui peut être d'ordre géographique, économique-commercial ou encore social, permet ainsi une grande propagation des entreprises de petite taille grâce au développement d'intenses interactions entre l'entreprise de petite taille et son milieu, sous une forme plus flexible que la grande entreprise.

Le *Recensement général des entreprises* de 2016 (ANSD, 2017) a dénombré 407 890 unités économiques en activité. Il permet de disposer d'une base d'analyse solide sur la démographie des entreprises au Sénégal. Un de ses enseignements majeurs concerne la place importante occupée par la base dans la structure des entreprises. En d'autres termes, les entreprises de petite, voire de très petite taille représentent l'essentiel du tissu d'entreprises sénégalais.

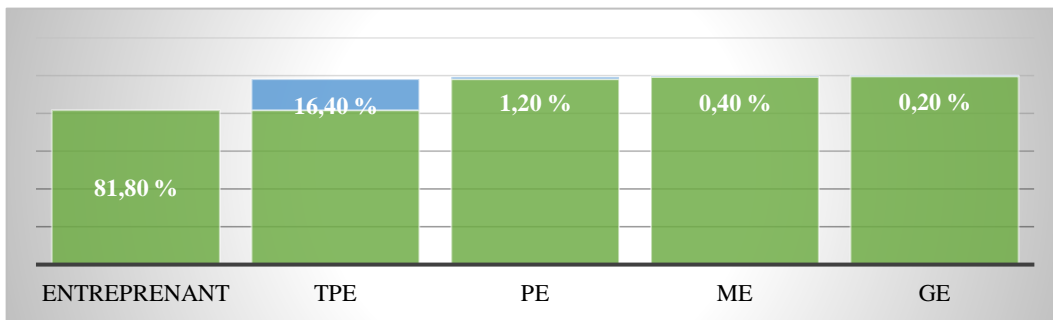


Figure 1 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises par taille en 2016
Source : ANSD, 2017

Taille des entreprises au Sénégal

La figure 1 montre la prédominance des unités de petite taille (82 % d'entrepreneurs) et la faible présence de grandes entreprises (à peine 0,2 %).

Taille des entreprises selon la région géographique

Cette même tendance est observée lorsque nous nous intéressons aux caractéristiques géographiques (voir tableau 2) et sectorielles (voir tableau 3).

Région	Entrepreneur	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Sédhiou	28,2 %	71,7 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %
Kolda	59,3 %	40,5 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %
Kaffrine	79,5 %	20,1 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %
Tambacounda	80,6 %	19,1 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %
Saint-Louis	81,0 %	17,8 %	1,0 %	0,1 %	0,1 %
Fatick	84,9 %	14,7 %	0,4 %	0,0 %	0,0 %
Dakar	85,1 %	11,6 %	2,0 %	0,7 %	0,5 %
Ziguinchor	85,2 %	14,1 %	0,6 %	0,1 %	0,0 %
Kaolack	85,7 %	13,6 %	0,6 %	0,1 %	0,1 %
Kédougou	86,4 %	13,4 %	0,2 %	0,0 %	0,0 %
Louga	86,8 %	12,6 %	0,5 %	0,1 %	0,0 %
Thiès	87,3 %	11,5 %	1,0 %	0,1 %	0,1 %
Matam	88,5 %	10,8 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %
Diourbel	89,2 %	9,6 %	1,2 %	0,0 %	0,0 %

Tableau 2 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises par taille selon la région en 2016
Source : ANSD, 2017

Lorsque nous mettons de côté les régions de Sédhiou (28,2 %), Kolda (59,3 %) et Kaffrine (79,5 %), le tissu d'entreprises de toutes les régions du Sénégal est dominé à plus de 80 % par les entrepreneurs. Les autres régions du pays sont dominées par les très petites entreprises (TPE; moyenne = 16 %). Ce n'est qu'à Dakar que nous notons une présence notable d'entreprises de taille relativement importante : 11,6 % de TPE, 2 % de petites

entreprises, 0,7 % de moyennes entreprises et 0,5 % de grandes entreprises.

Taille des entreprises selon le secteur d'activité

Le tableau 3 présente de manière plus détaillée l'ensemble des statistiques régionales concernant les entreprises par taille selon leur secteur d'activité.

Secteur d'activité	Entrepreneur	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	Grande entreprise
Agriculture, élevage et pêche	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Industries alimentaires	0 %	96 %	2 %	1 %	1 %
Industries textiles	98 %	2 %	0 %	0 %	0 %
Autres industries	87 %	12 %	1 %	0 %	0 %
BTP	25 %	40 %	16 %	12 %	7 %
Commerce	93 %	5 %	1 %	0 %	0 %
Transport et télécommunications	48 %	30 %	11 %	6 %	6 %
Hôtels, bars et restaurants	87 %	12 %	1 %	0 %	0 %
Services fournis aux entreprises	55 %	33 %	8 %	3 %	1 %
Services personnels divers	89 %	10 %	1 %	0 %	0 %

Tableau 3 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises par taille selon la région en 2016
Source : ANSD, 2017

Ce qui est assez frappant, c'est la grande diversité dans la composition des différents secteurs d'activité. Certains secteurs sont en effet largement dominés par les entrepreneurs : les industries textiles (98 %), les autres industries (87 %), le commerce (93 %), les hôtels, bars et restaurants (87 %) et les services personnels divers (89 %). D'autres secteurs sont plutôt dominés par les très petites entreprises : l'agriculture, l'élevage et la pêche (100 %) et les industries alimentaires (96 %). Ces secteurs sont d'ailleurs marqués par l'absence d'entrepreneurs.

D'un autre côté, trois secteurs sont caractérisés par une répartition plus homogène des entreprises :

- **Bâtiment et travaux publics (BTP) :** Les TPE (40 %) dominent légèrement les entrepreneurs (25 %). Les petites entreprises représentent 16 % du secteur, alors que la moyenne est de 1,2 %. Les 7 % restants sont des grandes entreprises;

- **Transport et télécommunications/Services fournis aux entreprises :** Ces deux secteurs ont une répartition plus linéaire : une domination des entrepreneurs (respectivement 48 % et 55 %), suivis des TPE (30 % et 33 %), puis des petites entreprises (11 % et 8 %). Ensuite viennent respectivement les moyennes entreprises (6 % et 3 %) et les grandes entreprises (6 % et 1 %).

Taille des entreprises selon le régime juridique

Un autre angle d'analyse qui prouve la domination de la base porte sur les régimes juridiques : entreprises individuelles, groupes d'intérêt économique (GIE), sociétés à responsabilité limitée (SARL), sociétés anonymes (SA) et sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée (SURL). Selon la figure 2, il apparaît clairement que les entreprises individuelles (82 %) dominent le groupe. Suivent respectivement les GIE (10 %), les SARL (4 %) et les SA (2 %). Les SURL (1 %) et les autres formes (1 %) sont les moins représentées.

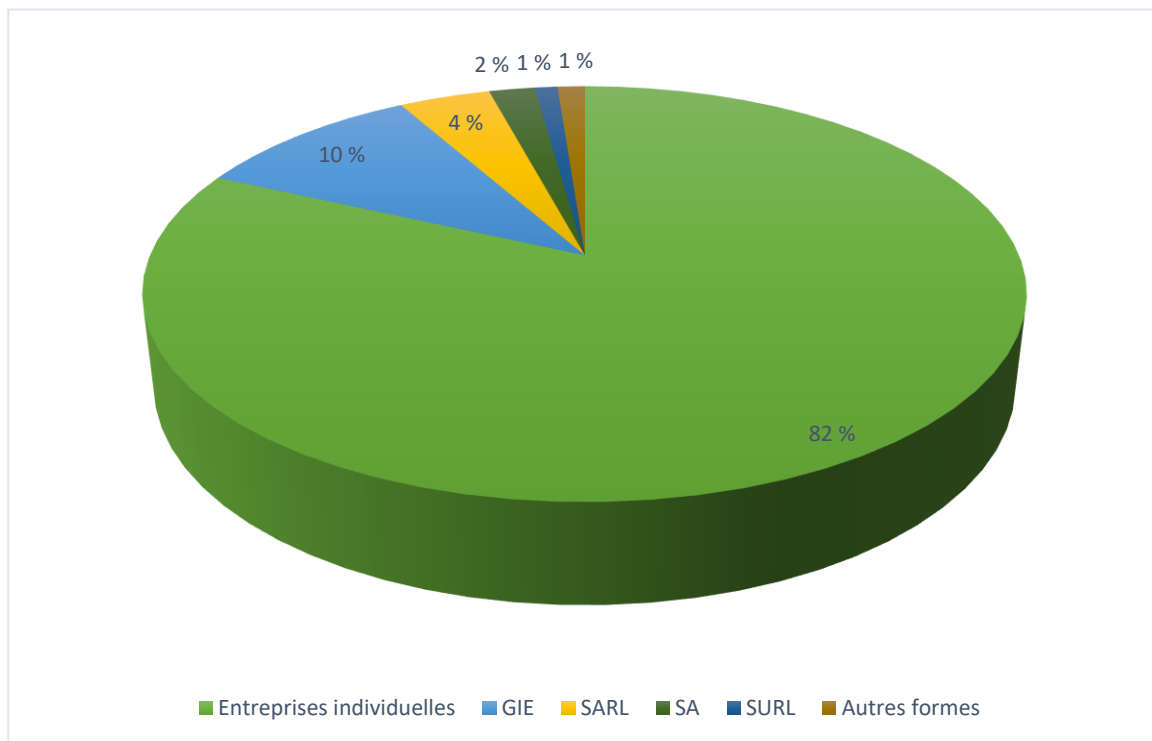


Figure 2 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises par régime juridique en 2016
Source : ANSD, 2017

3.2 2^e caractéristique : existence de fortes disparités

Pour rappel, l'approche contingente de la caractérisation de la PME part du postulat selon lequel la PME renvoie à une réalité multiple susceptible de se différencier en fonction de l'activité, de la localisation géographique, de la stratégie, de la gestion, etc.

Aussi, ce point de caractérisation consiste à apprécier la diversité des PME au Sénégal sous les angles de la géographie, du chiffre d'affaires, de la contribution à la création d'emplois et du secteur d'activité.

Diversité géographique

D'un point de vue géographique, l'axe Dakar-Thiès représente à lui seul 51 % des entreprises. Ensuite vient le groupe des régions de Diourbel (9 %), de Kaolack (6 %) et de Kolda (5 %), qui totalisent 20 %. Puis, le groupe des régions de Saint-Louis (5 %), Tambacounda (5 %) et Ziguinchor (4 %). Les autres régions représentent entre 2 et 3 % des entreprises.

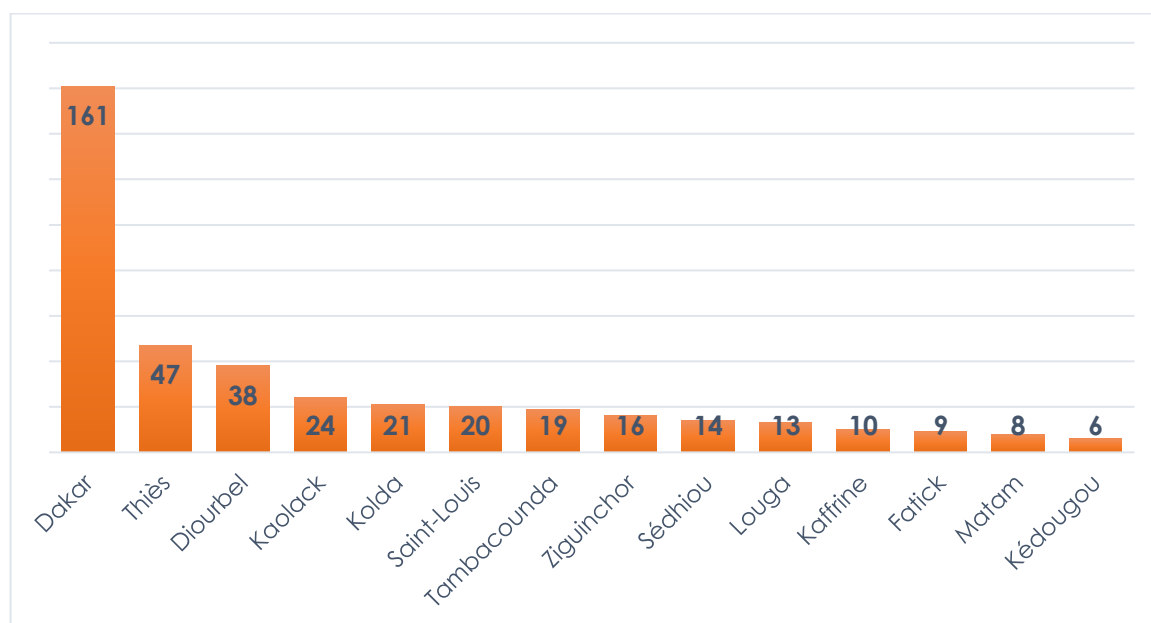


Figure 3 – Répartition (en milliers) des entreprises sénégalaises par région en 2016
Source : ANSD, 2017

Diversité du chiffre d'affaires

Cette disparité régionale est d'autant plus importante lorsque nous nous intéressons à la contribution des entreprises par région à la formation du chiffre d'affaires national. Selon la figure 4, il apparaît clairement que l'essentiel du chiffre d'affaires est produit par la région de Dakar (+85 %). Neuf régions sont à moins de 1 %. En dehors de Dakar, seules les régions de Kaolack (2,2 %), de Diourbel (2,3 %), de Saint-Louis (2,6 %) et de Thiès (4,1 %) parviennent à sortir de ce lot.

Diversité de l'emploi

Ces différences sont beaucoup moins prononcées selon la variable de l'emploi (voir figure 4). Certes, comme précédemment, la région de Dakar (52 %) domine, suivie de Thiès (9 %). Néanmoins, elles sont moins dominantes. Toutefois, des régions comme Kédougou et Matam sont encore faiblement représentées et ferment la marche, avec chacune un taux de 1 %.

Le fait notable à soulever est sans doute la région de Sédhiou, où 0,2 % des entreprises emploient néanmoins 4 % de l'effectif. Cela est également valable pour Kolda, où 0,4 % de la population d'entreprises occupe 4 % de l'effectif.

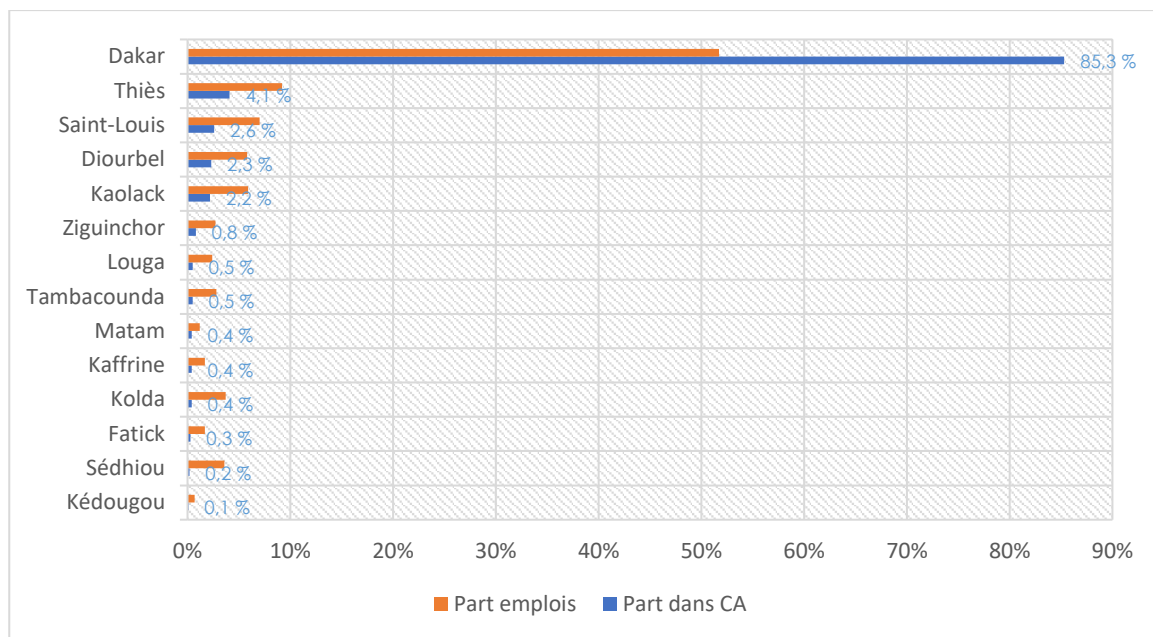


Figure 4 – Répartition (%) du chiffre d'affaires et de l'emploi par région sénégalaise en 2016
Source : ANSD, 2017

Diversité sectorielle

D'un point de vue des secteurs d'activité (voir tableau 4), 70 % du chiffre d'affaires des entreprises

est concentré entre trois secteurs : les industries alimentaires (10 %), les autres industries (19 %) et le commerce (40 %). Ces trois secteurs totalisent 54 % des emplois.

Secteur d'activité	Nbre d'unités	Part dans le chiffre d'affaires	Part dans les emplois
BTP	1 224	7 %	3 %
Transport et télécommunications	1 632	9 %	3 %
Services fournis aux entreprises	8 566	6 %	5 %
Industries alimentaires	15 092	10 %	6 %
Hôtels, bars et restaurants	21 210	2 %	6 %
Agriculture, élevage et pêche	24 065	2 %	11 %
Services personnels divers	35 894	4 %	10 %
Autres industries	42 012	19 %	15 %
Industries textiles	46 091	1 %	8 %
Commerce	212 099	40 %	33 %

Tableau 4 – Répartition des entreprises sénégalaises par secteur d'activité selon leur contribution au chiffre d'affaires et à l'emploi en 2016
Source : ANSD, 2017

Par contre, le secteur de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ainsi que celui des industries textiles se caractérisent par une très importante contribution à l'emploi (respectivement 11 % et 8 %) au regard de leur apport dans la production de chiffre d'affaires (2 % et 1 %).

Le secteur du commerce (n = 212 099) représente à lui seul plus de la moitié des unités économiques répertoriées. Il est suivi respectivement par les industries textiles, par les autres industries et par les services personnels divers qui, cumulés (31 %), font un peu plus de la moitié du secteur du commerce. Les secteurs des BTP (n = 1 224) ainsi que du transport et

des télécommunications (n = 1 632) sont les plus faiblement représentés.

3.3 3^e caractéristique : une économie marquée par la prépondérance du secteur informel

Dans toutes les démarches de caractérisation de la petite entreprise réalisées par la théorie, la question de la qualité de l'information financière revient avec insistance. Dans sa démarche, Julien (1994) considère que l'entreprise de petite taille est caractérisée par des systèmes d'information simples et informels. Mintzberg (1982) ne dit pas autre chose, lui qui évoque le caractère informel des comportements dans l'entreprise de petite taille.

Pour le cas du Sénégal, la frontière entre l'informel et le formel fait parfois débat, dans le sens où certains acteurs peuvent se référer à la seule immatriculation d'une entreprise pour la qualifier de formelle. Néanmoins, l'immatriculation s'avère insuffisante pour fonder le caractère formel d'une entreprise.

L'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) considère le secteur informel comme étant constitué par « l'ensemble des unités de production dépourvues de numéro statistique et/ou de comptabilité écrite formelle » (Diagne et Thiaw, 2008, p. 2). Cette définition a l'avantage d'être très pratique et de faciliter la classification des entreprises. Aussi, dans le cadre du RGE de 2016, l'ANSD (2017) a utilisé le critère de la disponibilité d'une information financière conforme à la

législation pour discriminer entre le formel et l'informel. En l'occurrence, est considérée comme formelle une entreprise qui tient une comptabilité suivant les dispositions du SYSCOA.

En considérant ce facteur de discrimination, le RGE de 2016 a permis de constater que la quasi-totalité (97 %) des entreprises sénégalaises évolue dans le secteur informel. D'ailleurs, ce chiffre est assez cohérent avec ceux observés en ce qui concerne l'adhésion des entreprises aux institutions sociales. En effet, elles ont l'obligation de s'inscrire à l'Institut de prévoyance retraite du Sénégal (IPRES) et à la Caisse de sécurité sociale (CSS), et d'y cotiser pour leurs employé(e)s. Malheureusement, elles ne sont que 2,6 % (IPRES) et 2,4 % (CSS) à s'y être inscrites. De plus, parmi ces entreprises inscrites, seuls les trois quarts évoluent dans le secteur formel; 23,7 % (IPRES) et 26,3 % (CSS) évoluent plutôt dans le secteur informel.

Néanmoins, quelques différences sont notées suivant que l'analyse prend une approche géographique ou sectorielle.

Dimension géographique

Sur le plan géographique (voir figure 5), certaines régions du pays comme Sédhiou (0,2 %), Kolda (0,3 %) et Kaffrine (0,4 %) comptent une quantité infime d'entreprises formelles. L'écart avec les autres régions n'est cependant pas aussi grand que cela. La région de Dakar (75 %) compte le plus de structures formelles, alors que Thiès (12 %) et Diourbel (10 %) suivent.

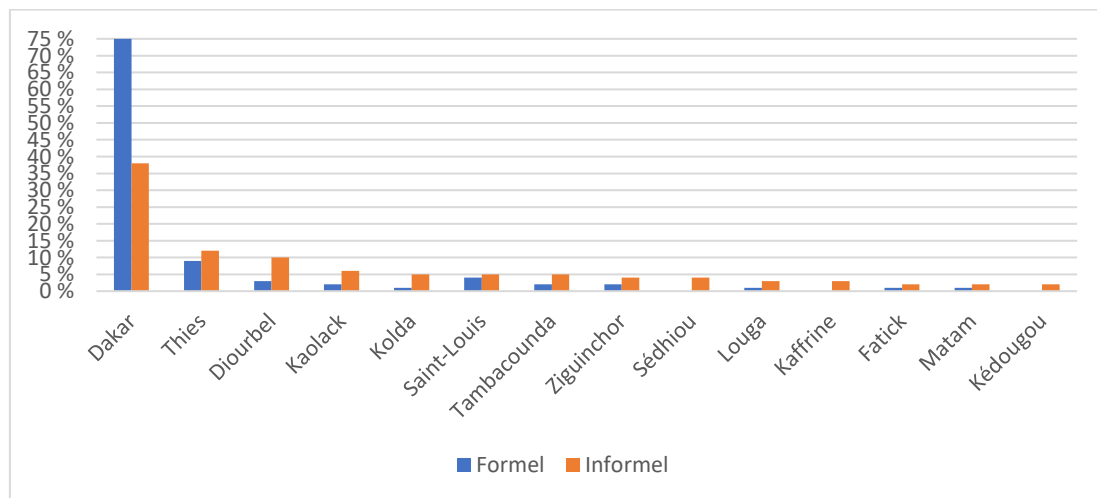


Figure 5 – Répartition (%) des entreprises par forme d'exploitation selon les régions en 2016
Source : ANSD, 2017

Dimension sectorielle

Les disparités les plus grandes sont plutôt notées selon l'approche sectorielle (voir figure 6). Par exemple, les secteurs des industries textiles et des BTP présentent des visages complètement opposés. En effet, alors que, dans le premier secteur, la tendance

nationale y est accentuée avec un taux d'entreprises informelles de l'ordre de 99,8 %, dans le second secteur, les entreprises formelles sont largement majoritaires (+60 % de la population). Les secteurs du transport et des télécommunications ainsi que des services fournis aux entreprises, pour leur part, comptent environ un tiers d'entreprises formelles.

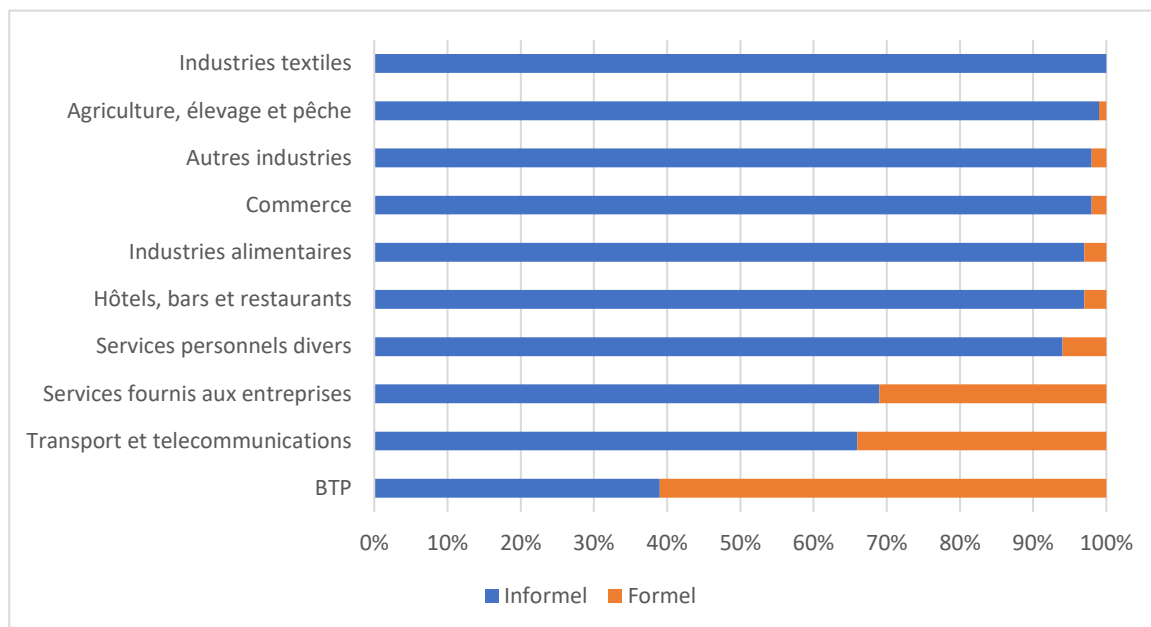


Figure 6 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises selon leur caractère formel ou informel par secteur d'activité en 2016
Source : ANSD, 2017

Dimension de l'emploi formel et informel

Pour ce qui concerne les emplois, mis à part dans la région de Dakar (52 % d'emplois formels), la quasi-totalité des emplois est informelle, avec des taux supérieurs à 90 %. La région de Sédhiou atteint même 99,9 %. Il n'y a que les régions de Saint-Louis (22 %) et Thiès (15 %) qui se situent en deçà de la barre des 90 %.

3.4 4^e caractéristique : existence de fortes disparités

À partir des données du *Recensement général des entreprises* de 2016, nous avons relevé les difficultés auxquelles font face les entreprises et leur importance dans la conduite de leurs activités.

Nombre de contraintes

D'abord, il en ressort que la majorité des entreprises (84 %) subissent au moins une contrainte entravant leur développement.

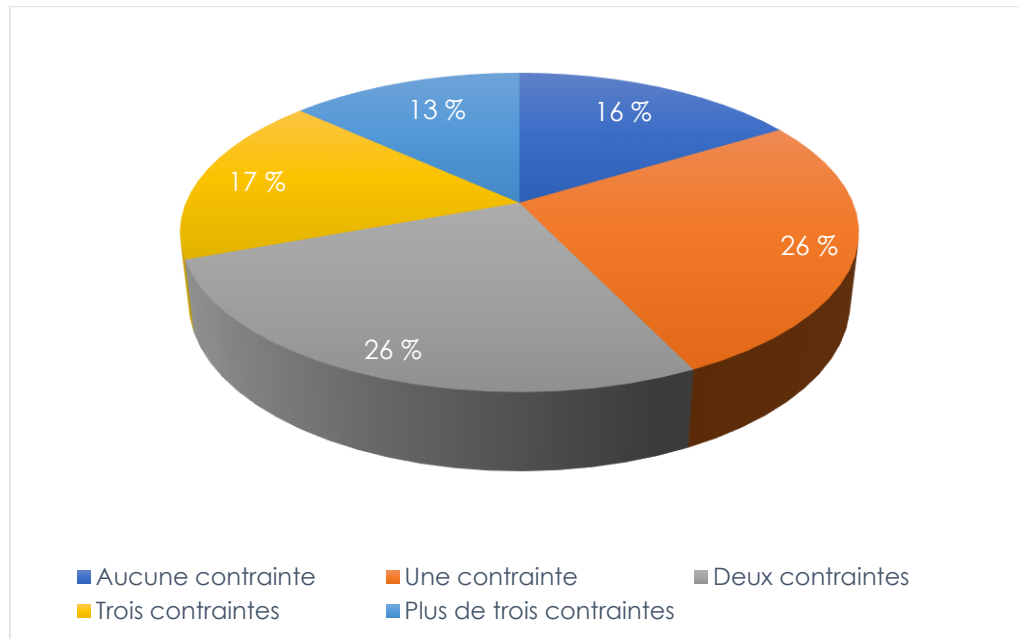


Figure 7 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises selon le nombre de contraintes en 2016
Source : ANSD, 2017

Seules 16 % des entreprises déclarent ne subir aucune contrainte, tandis que la majorité (54 %) déclare en subir une ou deux. Enfin, 13 % d'entre elles affirment subir plus de trois contraintes. Cette répartition, qui semble suivre une loi normale pour la population totale des entreprises, se décline de manière relativement différente selon que l'entreprise est formelle ou informelle (voir figure 8).

Pour les entreprises formelles, la courbe est relativement décroissante, dans le sens où la majorité déclare ne subir aucune contrainte. Par contre, pour les entreprises informelles, la répartition semble toujours suivre une loi normale. En effet, un pic est noté pour les entreprises subissant deux contraintes, soit près de 30 % de l'effectif des entreprises informelles.

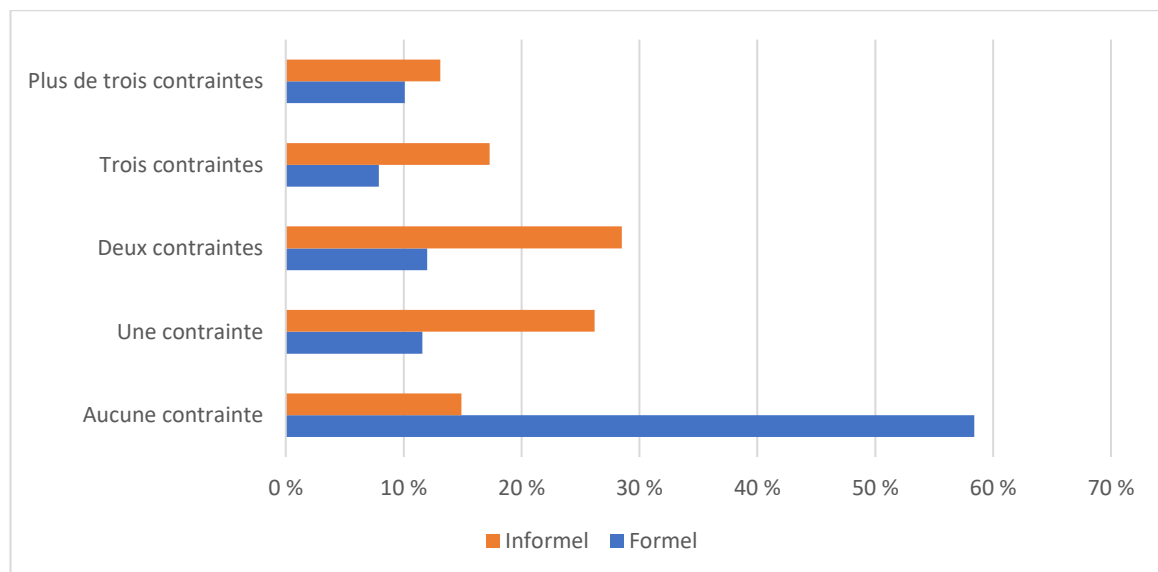


Figure 8 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises selon leur caractère formel ou informel en fonction du nombre de contraintes
Source : ANSD, 2017

Sur la base des données du RGE de 2016, la figure 9 a été conçue sous la forme d'un continuum de couleurs pour faire ressortir la répartition des entreprises par taille en fonction du nombre de

contraintes subies. Elle montre la très grande exposition des entreprises de très petite taille. En effet, il est facile de remarquer le caractère croissant des contraintes en fonction de la taille des entreprises quasiment en suivant une fonction linéaire.

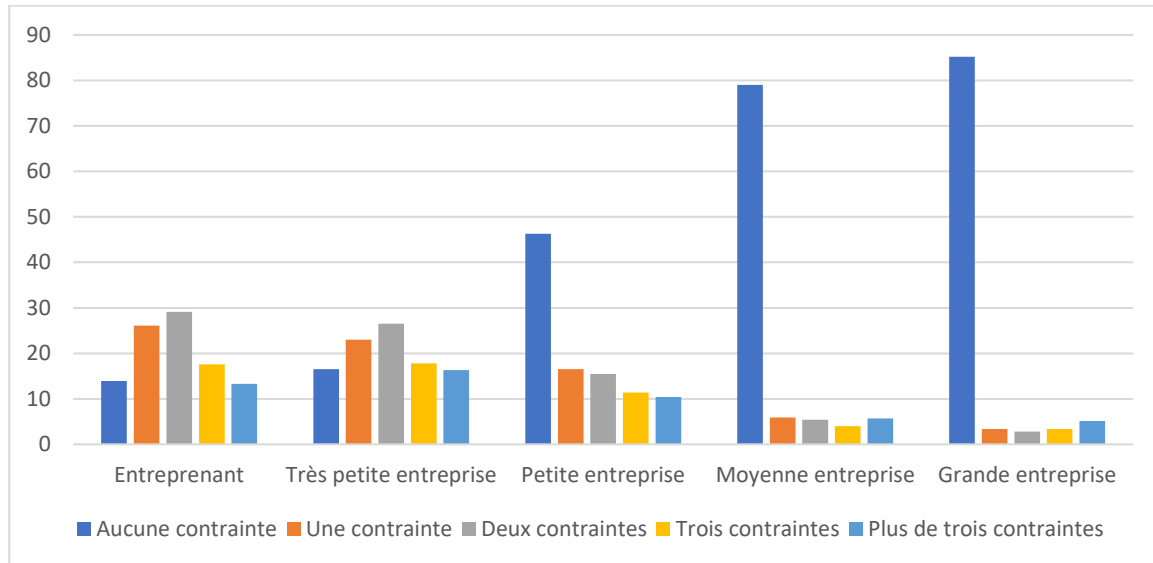


Figure 9 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises par taille selon le nombre de contraintes en 2016
Source : ANSD, 2017

Nature des contraintes

Un regard approfondi sur la nature de ces contraintes montre qu'elles concernent d'abord des difficultés externes : l'accès aux marchés et au financement, les lourdeurs administratives et fiscales, l'accès à l'énergie ou encore la corruption.

Concernant les contraintes externes, les difficultés d'accès aux marchés et au financement sont surtout ressenties par les PME (+95 % chaque fois). La lourdeur des procédures de contentieux (30 %) et des formalités administratives (20 %) de même que la fiscalité (10 %) sont les contraintes les plus fortement ressenties par les grandes entreprises, comparativement aux PME.

Sur le plan des contraintes internes, la faible qualité des locaux techniques et commerciaux, la faible capacité d'approvisionnement ou encore la qualité et le coût de la main-d'œuvre sont des contraintes plutôt présentes chez les PME.

3.5 5^e caractéristique : logique proxémique dans le financement des entreprises

Comme le rappellent entre autres Ryan et ses collègues (2014) ainsi qu'Ombongi et Long (2018), un défi majeur du développement des PME reste la question de l'accès au financement.

L'architecture du financement des entreprises a été étudiée grâce à de nombreuses théories. Pour le cas spécifique des PME, Johnsen et McMahon (2005) en listent cinq dans leur étude sur les différences sectorielles dans le financement des PME australiennes. Les théories qui leur ont paru plus pertinentes pour expliquer les choix de financement des PME sont celles du compromis (*trade-off theory*), de l'agence, des cycles de croissance, du *bootstrapping* de Van Auken (2003) et, enfin, du financement hiérarchique (*pecking order theory*).

Cette dernière théorie, popularisée par Myers et Majluf (1984), constitue un cadre majeur pour expliquer les choix de financement de la PME. Elle s'appuie sur la problématique de l'asymétrie

d'information existant entre les acteurs internes de l'entreprise (les propriétaires-dirigeants) et ses acteurs externes (les apporteurs de fonds : créanciers ou investisseurs). Selon Myers et Majluf (1984), les choix de financement de l'entreprise sont essentiellement dictés par le niveau d'asymétrie d'information de l'entreprise et, surtout, par le coût qui lui est associé. Aussi, c'est sur la base de cette quête de minimisation des coûts de cette asymétrie d'information que le propriétaire-dirigeant d'entreprise définit la hiérarchie de ses préférences en matière de financement. Ainsi, l'autofinancement est préféré à la dette, qui, à son tour, est préférée à l'ouverture du capital. Cette théorie a été appliquée et validée notamment en Éthiopie par Gebru (2009), qui l'a utilisée sur une population d'entreprises appartenant à la région du Tigré.

Il ressort de cette littérature que les préférences des entreprises en matière de financement obéissent à une logique proxémique qui conduit à privilégier les ressources les plus proches et les moins engageantes pour les acteurs internes (*insiders*) de l'entreprise, à savoir les propriétaires-dirigeants. De même, cette logique est d'autant plus accentuée que l'entreprise peine à apporter une réponse convenable à la problématique de l'asymétrie informationnelle qui caractérise sa relation avec les acteurs

extérieurs. Ainsi, les entreprises utilisent en priorité les sources de financement les moins sensibles à l'information privée de leurs acteurs internes.

Pour le cas du Sénégal, toujours à partir des données du RGE de 2016, il s'agit, d'une part, d'examiner la logique de financement des entreprises et, d'autre part, de comparer cette logique selon la forme d'exploitation de l'entreprise (formelle ou informelle).

Sources de financement

La figure 10 présente la répartition des entreprises selon leur source de financement. Elle montre une nette préférence des entreprises pour la proximité, avec la domination de l'autofinancement et des autres sources relatives aux proches (famille ou amis, tontines et héritage). Ces derniers sont suivis par le recours aux institutions de microcrédit, qui ont l'avantage d'offrir une grande proximité aux entreprises, non seulement du point de vue géographique, mais également eu égard au caractère adapté de leurs processus de décision et de leurs conditions de financement, notamment en matière d'exigences d'information et de garantie. Le recours aux banques et encore moins celui à des fonds propres externes ne sont pas privilégiés par les propriétaires-dirigeants d'entreprise.

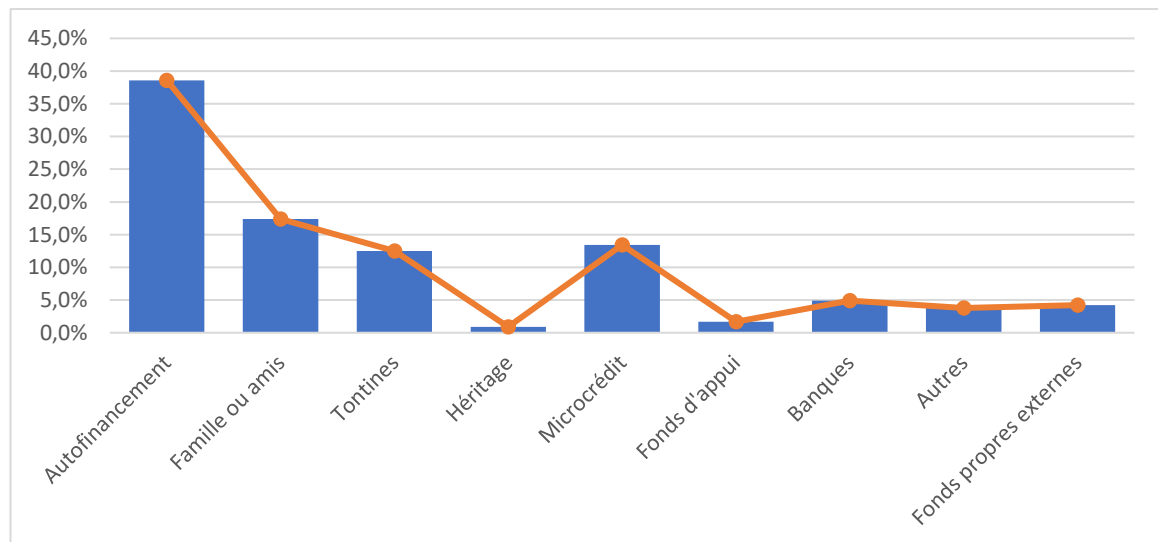


Figure 10 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises selon leur source de financement en 2016
Source : ANSD, 2017

Forme d'exploitation de l'entreprise (formelle ou informelle)

Cette préférence pour les sources de financement de proximité est confirmée par l'analyse des sollicitations des entreprises en fonction de leur forme d'exploitation. Ainsi, plus l'entreprise est informelle, plus sa préférence va vers le financement de proximité.

Les acteurs de l'informel dominent très largement le recours aux sources familiales, notamment les

tontines et les ressources de la famille ou des amis. Il en est de même pour le recours au microcrédit, qui est essentiellement le fait des unités informelles.

Par contre, les banques sont essentiellement ciblées par les entreprises ayant une exploitation formelle. Les fonds d'appui et les autres sources se répartissent presque de manière égale entre les deux formes d'exploitation en matière de sollicitation de financement.

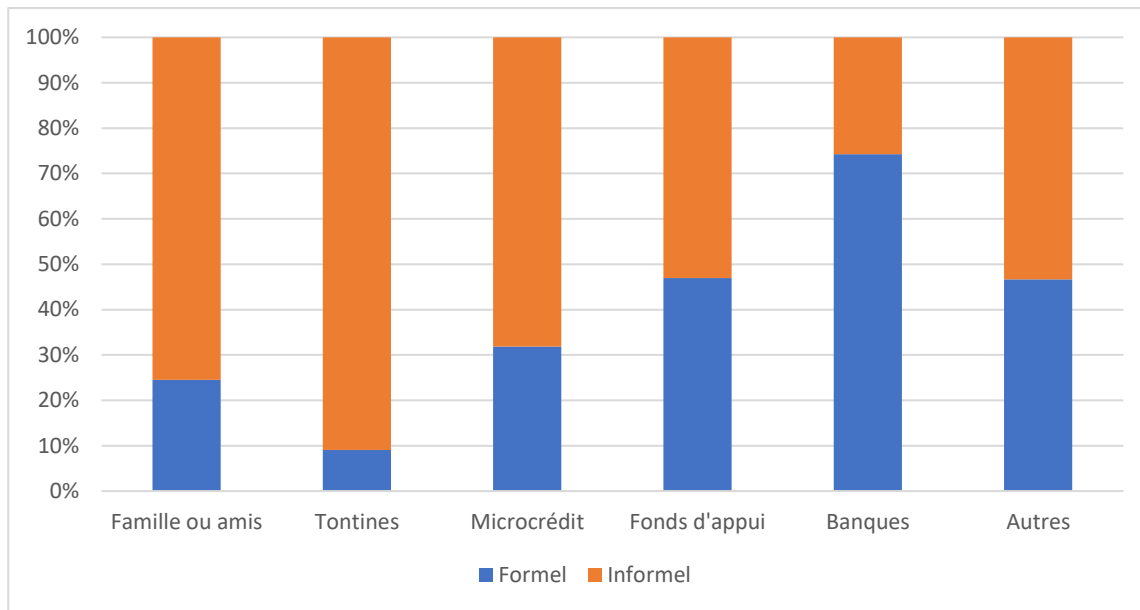


Figure 11 – Répartition (%) des entreprises sénégalaises selon leur source de financement en fonction de leur forme d'exploitation formelle ou informelle en 2016
Source : ANSD, 2017

Conclusion

Cette étude s'est intéressée à une caractérisation de l'économie sénégalaise en partant du profil des PME. Elle s'est ainsi attachée à passer en revue diverses caractéristiques de ces entreprises. Sur la base des développements apportés par la théorie économique, cinq niveaux de caractérisation offrent une plus grande visibilité sur la nature et sur le profil des PME sénégalaises et de leurs activités.

L'utilisation des résultats du *Recensement général des entreprises* (RGE) de 2016 réalisé au Sénégal a permis de disposer d'information notable et très pertinente sur les entreprises et de faciliter le travail de caractérisation. Différentes théories ont été sollicitées, depuis celles sur la proxémie pour justifier le recours de certaines entreprises (notamment

les PME à la proximité dans la recherche de marchés, dans le management des équipes, dans la recherche de partenariat, etc.) jusqu'à celles portant sur le financement (avec les *pecking order theory* ou *trade-off theory*), en passant par celles relatives aux organisations et à l'information financière.

Grâce à ces références théoriques et aux observations, une somme d'enseignements est tirée de ce travail.

De prime abord, ce travail a mis en lumière le rôle important des PME dans l'économie sénégalaise. Elles ont un poids prépondérant, d'abord du fait de leur importance numérique, mais également de leur contribution à la création de richesses et d'emplois. Toutefois, le défi de la caractérisation de ces entités se pose avec une grande acuité. Il se pose d'abord

par le décalage avec la différence dans les indicateurs utilisés par la théorie et dans la plupart des pays pour définir la PME. Là où la théorie s'appuie essentiellement sur des éléments qualitatifs, les définitions légales s'appuient essentiellement sur des indicateurs quantitatifs (p. ex., le chiffre d'affaires ou le nombre d'emplois).

Ensuite, au Sénégal, différentes législations nationales ou communautaires donnent des indications différentes sur la manière de définir la PME. Cela tend à créer une certaine confusion dans l'esprit des acteurs. Cette situation est rendue plus difficile par la divergence qui existe dans la définition opérationnelle de la PME au sein même d'entités publiques, et ce, malgré l'existence d'une loi ayant donné une définition officielle de la PME au pays.

Ce travail de caractérisation a ainsi permis de constater que la population des entreprises sénégalaises est fortement marquée par la situation, par le profil et par les dynamiques des PME. Le fort taux d'informalité de l'économie (97 % des entreprises), la forte concentration des entreprises (+60 % dans 3 des 14 régions du pays) ou encore l'importante fragilité du tissu des entreprises (seules 16 % déclarent ne subir aucune contrainte sérieuse à leur développement) sont fortement liés au poids important de ces PME.

Par ailleurs, les questions de financement constituent une préoccupation majeure. La logique théorique semble respectée dans les constatations et cela renforce le caractère autocentré des mécanismes de gestion des petites et moyennes entreprises au Sénégal.

NOTE

- 1 Devenue par la suite l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD).

RÉFÉRENCES

- Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD). (2017). *Rapport global du Recensement général des entreprises du Sénégal – janvier 2017*. <https://www.recensement.sn/ressources/publications/Rapport%20global-juil-2017.pdf>
- Ansiaux, M. (1926). *Traité d'économie politique*. Marcel Girard.
- Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). (2016). *Annexe Décision n° 013-24-06 CM UMOA relative au dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit*. <https://www.bceao.int/fr/reglementations/annexe-decision-ndeg013-24-06-cm-umoa-relative-au-dispositif-prudentiel-applicable>
- Coulibaly, A. D. (2004). *La défaillance des PME belges : analyse des déterminants et modélisation statistique*. Presses universitaires de Louvain.
- d'Amboise, G. (1985). A survey of strategic planning models for small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 3(5), 6-17. <https://doi.org/10.1080/08276331.1986.10600235>
- Diagne, Y. S. et Thiaw, K. (2008). *Fiscalité et secteur informel au Sénégal*. Ministère de l'Économie et des Finances – DPEE, République du Sénégal.
- Gebru, G. H. (2009). Financing preferences of micro and small enterprise owners in Tigray: Does POH hold? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 322-334. <https://doi.org/10.1108/14626000910956083>
- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue française de gestion*, 15, 37-48.
- Johnsen, C. P. et McMahon, R. G. P. (2005). Cross-industry differences in SME financial behavior: An Australian perspective. *Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 160-177. <https://doi.org/10.1108/14626000510594584>
- Julien, P.-A. (1993). Small businesses as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, 5, 157-166. <https://doi.org/10.1007/BF01531912>
- Julien, P.-A. (1994). *PME : bilan et perspectives*. Economica.
- Julien, P.-A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale PME*, 21(2), 119-144. <https://doi.org/10.7202/029433ar>

- Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale PME*, 1(3-4), 259-276. <https://doi.org/10.7202/1007884ar>
- Ministère de l'Économie et des Finances. (2003). *Le secteur informel dans l'agglomération de Dakar : performances, insertion et perspectives*. République du Sénégal. https://www.ansd.sn/ressources/rapports/Enquete123_phase2.pdf
- Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Micro-finance. (2003). *Charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal*. République du Sénégal. http://www.hubrural.org/IMG/pdf/senegal_charte_pme.pdf
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Myers, S. C. et Majluf, N. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13, 187-221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Ombongi, N. P. et Long, W. (2018). Factors affecting financial performance of small and medium enterprises (SMEs): A case of manufacturing SMEs in Kenya. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(1), 37-45. <https://www.ijrbsm.org/papers/v5-i1/4.pdf>
- Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA). (2000). Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises. *Journal officiel de l'OHADA*, 10. <http://droit-afrique.com/upload/doc/ohada/Ohada-Acte-Uniforme-2000-Comptabilite.pdf>
- Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA). (2017). Acte uniforme relatif au droit comptable et à l'information financière et système comptable OHADA. *Journal officiel de l'OHADA*, numéro spécial. http://biblio.ohada.org/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=2063
- Ramangalahy, C. F. R. (2001). Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des exportatrices : une étude empirique [Thèse de doctorat]. École des hautes études commerciales, Montréal. <https://irec.quebec/repertoire/fiche/capacite-dabsorption-de-linformation-competitivite-et-performance-des-pme-exportatrices-une-etude-empirique>
- République du Sénégal. (2008). *Loi d'orientation n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises*. <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/senegal/Senegal-Loi-2008-29-promotion-PME.pdf>
- République du Sénégal. (2020). *Loi d'orientation n° 2020-02 du 07 janvier 2020 relative aux petites et moyennes entreprises*. <https://justice.sec.gouv.sn/wp-content/uploads/textes-reglements/OHADA/Loi-orientation-n-2020-02-du-07-Janvier-2020-relative-aux-PME.pdf>
- Ryan, R., O'Toole, C. et McCann, F. (2014). Does bank market power affect SME financing constraints? *Journal of Banking & Finance*, 49, 495-505. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.12.024>
- Tilton Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell.
- Torrès, O. (1997). *Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation* [Communication]. 6^e Conférence internationale de management stratégique, Montréal (QC). <https://www.strategie-aims.com/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1095-le-management-strategique-en-pme-entre-specificite-et-denaturation/download>
- Torrès, O. (1998). Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants. Dans O. Torrès (dir.), *PME : de nouvelles approches*. Economica. <https://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot9pme.PDF>
- Torrès, O. (2002). *Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises* [Communication]. 6^e Congrès international francophone PME (CIFPME), Montréal (QC). <https://airepme.org/images/File/2002/159FA%20-%20OlivierTorres.pdf>
- Union monétaire ouest-africaine (UMOA). (2022). *Dispositif prudentiel applicable aux établissements de crédit et aux compagnies financières de l'Union monétaire ouest-africaine*. <https://www.cb-umoa.org/sites/default/files/2022-01/DISPOSITIF%20PRUDENTIEL%20APPLICABLE%20AUX%20ETABLISSEMENTS%20DE%20CREDIT%20ET%20AUX%20COMPAGNIES%20FINANCIERES%20DE%20L%27UNION%20MONETAIRE%20OUEST%20AFRICAINE.pdf>
- Van Auken, H. (2003). An empirical investigation of bootstrap financing among small firms. *Journal of Small Business Strategy*, 14(2), 22-36. <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/54410>
- Welsh, J. A., White, J. F. et Dowell, P. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-32. <https://hbr.org/1981/07/a-small-business-is-not-a-little-big-business>

Favoriser un développement durable en Afrique subsaharienne par l'entrepreneuriat innovant : quelles conditions institutionnelles et sociétales?

AuréliE Ewango-Chatelet^a, Christophe Estay^b

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1522>

RÉSUMÉ. Un certain scepticisme semble planer sur la capacité de l'entrepreneuriat à impulser une dynamique vertueuse et durable dans les économies en développement, particulièrement en contexte africain francophone, où l'esprit d'entreprise est réputé moins vivace. Une explication tient peut-être à une relative méconnaissance des spécificités de l'entrepreneuriat en contexte africain francophone. L'objectif de cet article est d'étudier la pertinence des dispositifs d'accompagnement à partir des caractéristiques insuffisamment approfondies de ces écosystèmes. En effet, améliorer la connaissance des conditions dans lesquelles les TPE/PME africaines performantes évoluent ainsi que les types de défis, d'opportunités, de ressources et de réseaux au sein de leurs contextes est nécessaire pour faire avancer l'accompagnement à l'entrepreneuriat. À travers des expériences déjà menées, l'analyse comparative de deux cas contrastés permet d'éclairer les pratiques pertinentes pour contourner les freins et renforcer les capacités de résilience, sans pour autant en accroître la vulnérabilité. Les résultats mettent en évidence des dynamiques d'innovation de modèles d'affaires basés sur des ressources locales, complémentaires des ressources financières et technologiques, ainsi que l'importance d'une approche territoriale plus axée sur des préoccupations de résilience que de croissance.

ABSTRACT. *There seems to be some skepticism over entrepreneurship capacity to stimulate a virtuous and sustainable growth in developing economies, particularly in French-speaking Africa, where the spirit of enterprise is said to be less lively. One explanation may be the relative lack of knowledge of entrepreneurship specificity in French-speaking Africa. The objective of this article is to study the relevance of support systems based on insufficiently detailed characteristics of these ecosystems. Thus, improving knowledge of the conditions under which successful African VSEs/SMEs operate and the types of challenges, opportunities, resources and networks within their contexts is necessary to advance entrepreneurship support. Through experiments already carried out, the comparative analysis of two contrasting cases sheds light on the relevant practices to circumvent the obstacles and on strengthening resilience capacities, without increasing vulnerability. The results highlight the dynamics of innovation of business models based on local resources that are complementary to financial and technological resources, and the importance of a territorial approach that is more focused on concerns of resilience than growth.*

Introduction

Pendant longtemps, le secteur de l'aide au développement et les entreprises se sont mutuellement ignorés en évoluant dans des mondes strictement séparés. Dans l'actuel contexte de multiplication des crises complexes et de manque de ressources,

tous les organismes et acteurs internationaux du développement le martèlent : l'entreprise privée joue un rôle primordial dans l'atteinte des objectifs de développement durable. En France, le site web France Diplomatie¹ du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères mentionne que les sociétés privées et les centres de recherche sont de

^a Chercheuse indépendante, docteure de l'Université Paris Saclay (France)

^b Directeur académique et de la recherche, Ferrandi Paris (France)

nouveaux acteurs de l'aide au développement, collaborant avec les acteurs traditionnels que sont l'État, les ONG et les collectivités. De nombreuses études montrent que le secteur privé est devenu une priorité de la stratégie de développement des bailleurs (CSI et Eurodad, 2015; OECD, 2018).

L'idée de l'entreprise comme moteur de développement se traduit par l'explosion des multiples dispositifs d'appui et de soutien à l'entrepreneuriat ainsi qu'aux très petites entreprises (TPE) et aux petites et moyennes entreprises (PME). À l'instar de nombreuses autres régions géographiques du monde, depuis le milieu des années 1980, l'entrepreneuriat en Afrique francophone devient synonyme d'opportunités et de défis (Adusei, 2016; Ndulu et collab., 2007). Pourtant, le lien habituellement reconnu entre la dynamique entrepreneuriale et le développement économique et social est sujet de controverse lorsqu'il concerne le contexte africain subsaharien.

L'exemple de Choose Africa², une initiative française de soutien aux PME en Afrique lancée en 2019, illustre les paradoxes et les contradictions d'un entrepreneuriat au service du développement africain. En France, les acteurs institutionnels de l'aide au développement entendent consacrer 2,5 milliards d'euros pour la période 2018-2022 aux entreprises en démarrage (*start-ups*), aux TPE et aux PME africaines, par la mise à disposition de l'ensemble des outils de l'Agence française de développement (AFD). Il s'agit de les accompagner et de les financer, principalement par le biais de partenariats locaux (banques, institutions de micro-finance, sociétés de crédit-bail ou fonds d'investissement). Le bilan au 1^{er} septembre 2021 révèle que plus de la moitié (52 %) des efforts est concentrée sur les territoires et les populations les moins vulnérables, incluant les pays francophones d'Afrique du Nord et l'Afrique du Sud anglophone. Dès lors, les ressources entrepreneuriales semblent servir surtout les régions déjà engagées dans une dynamique de développement.

Fort d'un cadre conceptuel et à partir d'importantes données quantitatives, l'organisme international Global Entrepreneurship Monitor, basé à Londres (Grande-Bretagne), analyse les dimensions contextuelles de la dynamique entrepreneuriale (GEM, 2013). Une classification du type d'entrepreneuriat

des pays est proposée selon les trois déterminants que sont les facteurs, l'efficacité et l'innovation.

Les facteurs

Selon cette classification, les caractéristiques de l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne, hormis l'Afrique du Sud, sont un faible niveau de développement économique, un secteur agricole très étendu, l'exploitation de ressources naturelles et d'activités extractives ainsi qu'un entrepreneuriat de nécessité. Elles correspondent à une dynamique par les facteurs, très éloignée de l'activité entrepreneuriale innovante et fondée sur la recherche d'opportunités technologiques des pays industrialisés.

L'efficacité

La littérature en entrepreneuriat a longtemps mis en dualité les entrepreneurs mus par des motifs de nécessité liée à un manque de ressources ou à une faible indépendance (entrepreneuriat de nécessité) et ceux motivés prioritairement par la saisie d'opportunité et la recherche de profits (entrepreneuriat d'opportunité). Se pose alors la question de l'efficacité de l'entrepreneuriat de nécessité.

Récemment, certains travaux conceptuels et empiriques (Bayad et collab., 2016; Dencker et collab., 2021; Welter et collab., 2017) invitent à repenser l'entrepreneuriat de nécessité et remettent en cause cette typologie dichotomique. En outre, un intérêt croissant pour l'entrepreneuriat en contexte de pauvreté financière se développe à l'instar d'Alvarez et Barney (2014).

L'innovation

D'un point de vue managérial, l'activité entrepreneuriale concerne les deux premières phases du cycle de vie (l'émergence et l'essor) de jeunes entreprises innovantes. La prise en compte de ressources limitées et des facteurs contextuels est au cœur de l'approche managériale de l'entrepreneuriat, particulièrement de l'entrepreneuriat innovant.

Jusqu'à peu, la littérature sur l'entrepreneuriat innovant est surtout centrée sur les pays fortement industrialisés et sur l'innovation de produits, rarement sur celle de processus. Or, dans le contexte contemporain, d'une part, la forte croissance du taux d'entrepreneuriat par nécessité et, d'autre part, la remise en cause du modèle traditionnel de

développement industrialisé des pays riches (Bensidoum et Lemoine, 2018) suscitent la recherche d'options de rechange. Une de ces options est l'innovation inclusive, source d'un développement plus durable incluant les préoccupations sociales et environnementales (George et collab., 2012).

En dépit des impacts supposés ou réels de l'appui et de la promotion de l'entrepreneuriat et des PME (Frimousse et Peretti, 2017; Pouka Pouka et collab., 2020), le contexte africain est généralement décrit comme un environnement pénalisé par des contraintes de financement, par des régimes fiscaux peu incitatifs, par des infrastructures déficientes, par un appareil judiciaire peu crédible, par une étroitesse du marché local ainsi que par des faiblesses en compétences managériales, techniques et entrepreneuriales.

Ces constats sont à la fois vrais, mais très insuffisants. Ils ne permettent pas de répondre à la question suivante : *Comment impulser une dynamique d'entreprises innovantes et pérennes dans un contexte contraint en ressources financières au sein d'États et d'institutions fragiles?*

Pour que l'appui et la promotion de l'entrepreneuriat et des PME puissent être porteurs d'innovation et de valeur ajoutée en Afrique, un certain nombre de conditions doivent être remplies. On constate largement l'émergence d'une génération d'entrepreneurs mettant au point des innovations d'usage et des modèles économiques adaptés aux besoins et aux ressources de leurs milieux, malgré les freins (manque d'infrastructures, d'électricité, etc.). À ce titre, l'exemple de M-Pesa, lancé au Kenya dès 2007 par l'opérateur mobile Safaricom et leader du paiement mobile, est emblématique du potentiel entrepreneurial africain. Toutefois, l'histoire ne se limite pas au secteur des hautes technologies numériques. Des exemples de réussite dans la microentreprise rurale et dans le secteur informel démontrent aussi la possibilité de contourner les pesanteurs et les handicaps de l'environnement tels qu'une mentalité de refus des changements ou la faiblesse du marché intérieur.

Il nous semble – et c'est ce que nous souhaitons montrer – que les dispositifs d'appui et de promotion de l'entrepreneuriat africain correspondent, en général, à une dynamique de changement et d'innovation, restreinte uniquement à la technologie et qui dénie tout rôle aux savoirs et aux savoir-faire

traditionnels, aux ressources naturelles et à la capacité de résilience et d'adaptation d'une entreprise à son milieu (Ewango-Chatelet, 2019a). D'autre part, l'innovation entrepreneuriale, en contexte de pauvreté ou hostile, renvoie tout autant à des difficultés supplémentaires qu'à de nouvelles opportunités (Alvarez et Barney, 2014). Les opportunités relatives à l'Afrique francophone restent mal connues.

En se penchant sur les conditions de réussite de l'appui et de l'encouragement à l'activité entrepreneuriale, la présente communication propose une triple contribution dans les courants de l'entrepreneuriat, du management de l'innovation et du modèle d'affaires innovant.

La première partie présente une revue de littérature sur les dimensions de l'innovation entrepreneuriale et sur les facteurs contextuels de l'entrepreneuriat innovant. Puis, dans la deuxième partie, consacrée aux TPE/PME africaines, nous analysons les spécificités de ce contexte à travers des exemples de réussite de modèles d'affaires innovants. Enfin, la discussion portera sur les impacts en matière d'accompagnement et de conditions de succès pour que le développement de l'Afrique par l'entrepreneuriat soit durable, dans un contexte de rareté de ressources financières, mais d'abondance de ressources naturelles.

1. Revue de littérature : la dynamique de l'entrepreneuriat innovant

À l'instar de l'entrepreneuriat, l'innovation constitue un domaine de recherche vaste, lieu d'un foisonnement de thèmes. Si, dans une perspective organisationnelle, les entreprises proposant des produits/services ou des procédés nouveaux sont, de manière égale, reconnues comme innovantes, la prise en compte de la dimension non technologique de l'innovation est progressive et plus récente.

Alvarez et Barney (2014) ainsi que Pouka Pouka et ses collègues (2020) indiquent que les dimensions de la dynamique de l'innovation entrepreneuriale renvoient tout autant à des problèmes d'organisation interne qu'à des modalités nouvelles d'articulation de l'entreprise à son environnement.

Cette section vise à expliciter le rôle des facteurs contextuels dans l'entrepreneuriat innovant. À cet effet, différentes approches, élaborées dans des contextes riches financièrement, sont mobilisées :

1. **P'approche stratégique** pour aborder les facteurs de résilience entrepreneuriale par l'innovation dans le couple modèle d'affaires/écosystème;
2. **P'approche institutionnelle** pour éclairer le rôle des institutions que sont les politiques publiques et les multinationales; et
3. **P'approche des théories du développement** pour analyser les impacts de l'entrepreneuriat innovant mis en œuvre dans un contexte africain.

1.1 L'approche stratégique : la résilience entrepreneuriale grâce à l'innovation dans le modèle d'affaires et dans l'écosystème

Surmonter les obstacles et réussir à prospérer en dépit d'un environnement hostile, source de vulnérabilités, implique de mettre en œuvre des capacités de résilience par l'innovation (Ewango-Chatelet, 2022). De telles compétences entrepreneuriales se révèlent primordiales en contexte de pauvreté financière.

Bien que moins connue comparativement à la dimension technologique, l'innovation de procédé peut être cruciale pour réduire les coûts ainsi que pour augmenter la valeur ajoutée et l'efficacité d'une entreprise. Elle assure ainsi sa survie, et stimule sa rentabilité et sa performance (de Jong et Marsili, 2006). La mobilisation jointe des concepts de modèle d'affaires et d'écosystème facilite l'analyse des nouveaux processus d'innovation. Pour Johnson et ses collègues (2008) ainsi que Sosna et ses collègues (2010), le couple modèle d'affaires/écosystème apparaît comme une source d'innovation incrémentale ou radicale.

L'innovation dans les modèles d'affaires a lieu au sein d'une économie de réseaux et de plateformes. L'usage des outils en technologies de l'information et de la communication (TIC) a permis le développement de nouvelles façons de créer et de délivrer la valeur, qui peuvent être résumées par trois éléments : le modèle d'affaires innovant, les écosystèmes et l'usage des plateformes.

Le modèle d'affaires innovant

Très utilisé en entrepreneuriat, le terme anglo-saxon *business model* (en français, modèle économique ou modèle d'affaires) a longtemps été critiqué pour son manque de fondement conceptuel clair (Lecocq et collab., 2006). Les définitions abondent, tout comme

les différences dans les champs d'application et dans les niveaux d'analyse, plus ou moins axés soit sur les différentes parties prenantes, soit sur la performance de l'organisation. Toutefois, un certain consensus indique que l'innovation dans le modèle d'affaires fait référence à l'idée de trouver de nouvelles façons d'organiser la création de valeur (Casadesus-Masanell et Zhu, 2013).

La notion de modèle d'affaires prend racine dans le marketing, en sciences de gestion et dans la stratégie d'entreprise. Décrit comme un outil, une méthode ou une représentation, le modèle d'affaires d'une organisation exprime comment – en volume et par quel moyen – la valeur est générée, rémunérée et partagée; une activité primordiale dans un cadre entrepreneurial (Osterwalder et Pigneur, 2011). Les chercheurs qui le mobilisent insistent généralement sur les questions de combinaisons de ressources et de compétences ainsi que d'organisation des transactions (Alkhanbouli et collab., 2020).

En tant qu'outil transversal, le modèle d'affaires est relatif à l'articulation de différentes considérations :

- **stratégiques** : gestion des ressources et compétences, alliances avec des partenaires;
- **marketing** : produits et services offerts, clientèle ciblée, prix et modes de paiement;
- **organisationnelles** : fonctions assurées en interne ou confiées à des partenaires extérieurs;
- **comptables** : structure et volume des produits et charges induits par l'offre et par les choix d'organisation; et
- **financières** : flux de trésorerie associé à l'offre et à l'organisation.

Cependant, un modèle d'affaires innovant (MAI) peut demander plus qu'une articulation plus ou moins nouvelle des éléments du modèle. Au-delà des frontières de l'entreprise, l'innovation du modèle d'affaires peut participer à la création de secteurs et/ou à l'émergence d'organisations ou d'infrastructures. La variété et la diversité des MAI ont conduit à des tentatives de classification, bien que les types de modèles d'affaires ne soient pas exclusifs pour une entreprise. En outre, les modèles d'affaires sont dépendants de leur contexte et de leur mise en œuvre (Alkhanbouli et collab., 2020).

Les écosystèmes

Selon Asselineau et ses collègues (2014), la capacité d'un entrepreneur à bâtir et à développer un modèle d'affaires pertinent tient à la variété des ressources et compétences de son environnement immédiat, autrement dit l'écosystème local. Source de relations complexes de coopération/concurrence, l'écosystème local produit des bénéfices mutuellement profitables pour les différents acteurs (entrepreneur, acteurs publics et privés, territoire). Van de Ven (1993) puis Isenberg (2010) décrivent l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'acteurs hétérogènes et complémentaires qui facilitent la mise en œuvre de projets innovants par leur proximité géographique.

La perspective des écosystèmes suggère que les entreprises ne sont pas des entités isolées. Dans cette vision, l'approche territoriale de l'entrepreneuriat souligne l'importance de la dimension collective de l'innovation. Ainsi, les stratégies d'un développement local misant sur l'entrepreneuriat se structurent autour de deux axes principaux (Dali et Nomo, 2017) :

- la localisation optimale des entreprises et les économies d'agglomération; et
- les avantages liés à l'innovation et à la création de systèmes territoriaux d'innovation.

Dans l'approche territoriale du développement, les PME jouent un rôle déterminant grâce à leur petite taille.

L'usage des plateformes

Dans de nombreux écosystèmes, les plateformes permettent d'accéder à des ressources et facilitent les interactions entre les partenaires engagés dans un processus d'innovation collectif, qui peut être plus ou moins ouvert (Isckia, 2011).

Ces plateformes sont des dispositifs qui ont pour vocation de faciliter les interactions entre deux ou plusieurs groupes d'acteurs interdépendants qui constituent les faces d'un même marché (marchés bifaces ou multi-faces).

1.2 L'approche institutionnelle : le rôle des institutions dans l'innovation des TPE/PME

L'analyse du rôle respectif des pouvoirs publics et des multinationales dans le développement d'un entrepreneuriat innovant se fonde sur une approche institutionnelle des expérimentations menées au sein des pays développés. L'État déploie la mise en œuvre de politiques publiques, tandis que les multinationales apportent leur soutien aux entreprises en démarrage ou aux jeunes entreprises innovantes du domaine des hautes technologies.

Les politiques publiques des États industrialisés

Les politiques publiques encouragent l'entrepreneuriat à des fins de développement local. L'histoire rappelle que l'intervention publique dans la mobilisation des ressources n'est pas un phénomène récent. À titre d'exemple, dans la Chine ou l'Égypte ancienne, les pouvoirs publics voyaient dans la science, en tant que source d'innovation technologique, un moyen d'asseoir ou de renforcer leur pouvoir politique et militaire.

Le rôle primordial des pouvoirs publics dans la dynamique d'innovation d'un territoire est communément admis (Audretsch, 2004). Leurs interventions sont aujourd'hui plus orientées vers les besoins du marché, notamment par le biais d'une panoplie de mesures incitatives. Ainsi, plusieurs pays ont mis en place diverses politiques d'incitation à l'entrepreneuriat et à l'innovation.

Dans les pays développés, la notion de politique publique d'innovation recouvre les dispositifs publics d'aide à l'innovation, de soutien aux entreprises et d'accompagnement des partenariats public-privé en matière de recherche. Ils sont mis en œuvre par des opérateurs et par des acteurs publics.

La dynamique d'innovation entrepreneuriale nécessite le soutien de l'État (Géraudel et collab., 2017) sous différentes formes : le financement direct de la recherche-développement (R-D), les incitations à l'innovation, les politiques d'éducation et les politiques industrielles ciblées ou structurelles de régulation des systèmes productifs. Les modalités de l'intervention de l'État – et de l'ensemble des organisations publiques – sont multiples. Ainsi, l'État joue un rôle de coordinateur entre les diffé-

rentes parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial (universités, entrepreneurs, centres de recherche, grandes entreprises, etc.). Il joue également un rôle primordial en encourageant les entrepreneurs à lancer leur projet de création d'entreprise et à innover. L'éventail de l'aide financière permet alors de mieux gérer le risque lié à l'innovation (Audretsch, 2004).

L'intervention de l'État se manifeste également par le renforcement du cadre légal de l'accumulation du capital technologique ou d'innovation, par exemple la protection assurée par les brevets. Dans l'ensemble des pays industriels, des lois permettent aux universités de commercialiser leurs inventions, de réaliser des missions de transfert technologique et de déposer des demandes de brevet sur des programmes de recherche financés par des fonds publics. La *Stevenson-Wydler Technology Innovation Act* et la *Bayh-Dole Act* de 1980 aux États-Unis, la *Loi Allègre de 1999 sur l'innovation et la recherche* en France et la *Loi sur le contrôle des changes* de 1998 au Japon constituent des exemples emblématiques. Toutefois, le succès n'est pas toujours au rendez-vous tant pour la « protection » des innovations par les brevets, qui profite plutôt aux entreprises détentrices d'un important portefeuille de brevets, que pour le concept d'université entrepreneuriale liée à l'exploitation commerciale à but lucratif de l'innovation et des activités universitaires, qui suscite de nombreuses oppositions.

Les multinationales

Bien que les interventions publiques pour inciter à l'innovation concernent a priori toutes les entreprises, pendant longtemps, seules les grandes structures ou multinationales réussissaient à mobiliser la plus grande quantité de ressources scientifiques, techniques, humaines et financières. En effet, les TPE/PME éprouvent des difficultés à mener de front la gestion quotidienne de leurs activités et les projets d'adaptation aux changements par l'exploration de marchés et/ou par le développement de produits.

Dans le cadre de l'innovation technologique, les grands groupes sont ceux qui coopèrent le plus avec les laboratoires et les universités. Les transferts de connaissances vers les petites entreprises sont plus rares (St-Pierre et Schmitt, 2011). Une des stratégies d'innovation des multinationales consiste alors à apporter du soutien aux entreprises en

démarrage sous différentes formes : investissement, rachat ou partenariat. À l'heure actuelle, les capacités inégales des entreprises à s'approprier les ressources scientifiques et techniques produites par les laboratoires publics, mais aussi à protéger les innovations tracent les contours de nouveaux secteurs d'activité, fondés notamment sur les nouvelles TIC (Laperche, 2001).

Ces dernières années ont été marquées par la multiplication des « mariages » entre les petites et les grandes entreprises/multinationales. Les petites entreprises, dont la création est financée en partie par les grands groupes et par les États, forment un réservoir d'expérimentation et de développement de technologies nouvelles, tout en réduisant pour la société établie le coût et le risque de l'innovation.

L'objectif poursuivi par les politiques publiques d'innovation dans les États financièrement riches est la viabilité des écosystèmes entrepreneuriaux au sein desquels l'information scientifique et technique constitue le principal entrant. Ces écosystèmes constituent un cadre de référence fait d'incitants et de contraintes, cadre à l'intérieur duquel s'exprime l'entrepreneuriat et qui n'est pas exempt de problèmes. Bien que les acteurs soient appuyés par les politiques publiques, seule une minorité est capable d'acquérir, de protéger, mais surtout de récupérer les profits issus de la valorisation marchande. Ainsi resurgit la lancinante question d'une conciliation fructueuse de l'économique et du social. Qu'en est-il en contexte africain francophone ?

1.3 L'approche des théories du développement : vers un développement territorial par l'innovation entrepreneuriale en contexte africain

Les travaux qui transposent vers l'Afrique francophone subsaharienne ces principes issus des expériences des pays financièrement riches rapportent d'importantes difficultés de mise en œuvre liées à la double faiblesse des ressources financières et des institutions. Les recherches sur l'innovation dans les économies africaines ne sont pas nombreuses, mais celles qui font exception traitent principalement de l'innovation technologique. Ce faisant, elles négligent les ressources spécifiques au

contexte africain, à la différence de l'approche territoriale de l'entrepreneuriat.

Malgré la diversité des communautés et des pays africains, il est possible d'identifier un modèle commun des réalités organisationnelles (Mutabazi, 2006), d'autant plus que le cadre national n'est pas toujours le niveau d'analyse le plus pertinent pour saisir la diversité du phénomène entrepreneurial (Julien et Marchesnay, 2011).

Ainsi, la reconnaissance de l'innovation entrepreneuriale constitue une avancée significative pour l'analyse du développement territorial tiré par l'innovation locale au sein d'un écosystème et en fonction de ses spécificités.

Parmi les spécificités africaines, deux sont fréquemment évoquées : la rareté des ressources financières, qui contraste avec l'abondance des ressources naturelles, et l'importance des investissements directs étrangers, qui s'explique par l'étroussure des marchés locaux.

La rareté des ressources financières

Une explication de l'intérêt porté aux TPE/PME en Afrique tient autant à ses opportunités et potentialités qu'aux nombreux défis de l'entrepreneuriat en contexte africain (Adusei, 2016; Ndulu et collab., 2007). Face à la rareté des ressources financières, la capacité d'innovation entrepreneuriale des TPE/PME africaines pose question.

Le soupçon à l'égard de l'innovation entrepreneuriale en contexte de pauvreté financière s'explique par le lien admis entre la capacité d'innovation et le niveau de ressources financières. Pour autant, ce lien n'est pas établi dans les travaux, qui aboutissent à des résultats contradictoires.

À rebours de l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat représente une dimension insignifiante dans le processus de croissance des économies en développement, He et ses collègues (2018) examinent comment les politiques entrepreneuriales sont mobilisées, adaptées et diffusées dans une petite ville de Chine intérieure. Leurs résultats montrent que l'entrepreneuriat explique positivement la croissance économique locale.

La perspective traditionnelle de l'innovation comme processus d'adoption et de diffusion est courante depuis la publication, en 1995, par Everett Rogers de « Diffusion of Innovation ». De telles études ont montré que l'innovation nécessite le déploiement de capacités financières suffisantes pour le soutien des activités de R-D, pour l'expérimentation, pour les enquêtes marketing auprès de la clientèle potentielle ou bien pour la phase d'essais et de prototypes (Amendola et Gaffard, 1998). Or ces activités s'appliquent particulièrement à l'innovation technologique au sein d'économies industrialisées. L'apparition de nouveaux types d'innovations originaires des pays émergents ou des pays en développement, élaborés avec de faibles ressources et pour des marchés de consommateurs à faibles revenus (p. ex., l'innovation frugale), offre des opportunités nouvelles pour le développement. Ces innovations, plus économes en ressources et plus abordables, apportent la preuve que le manque de ressources financières pourrait être un facteur facilitateur de la créativité et de l'innovation sous certaines conditions (Katila et Shane, 2005).

L'importance des investissements directs étrangers

L'émergence de PME africaines est freinée par l'étroussure de marchés locaux dominés par le secteur informel local et par les filiales des grandes entreprises et ONG étrangères. La prédominance du secteur informel ne permet pas aux TPE/PME de réaliser les investissements nécessaires pour passer de la survie à une autre logique de pérennité. Les besoins financiers et non financiers des TPE/PME sont essentiellement satisfaits à travers les activités des filiales des multinationales et des ONG internationales. Ces activités orientées vers la lutte contre la pauvreté (accès à des fonds par crédit ou subvention, formation, conseil) s'inscrivent dans le cadre des investissements directs étrangers des institutions financières de développement (Proparco, IFC, AFD, Banque mondiale, etc.).

En France, l'Agence française de développement (AFD) indique que de nouvelles préoccupations environnementales (changements climatiques et conservation des ressources naturelles) sont venues compléter les objectifs traditionnels de lutte contre la pauvreté et la faim, d'accès à l'eau, de santé, d'éducation et d'égalité des sexes.

Auparavant concentrés dans le secteur des industries extractives, les investissements directs étrangers s'étendent désormais aux secteurs manufacturiers et des services. Plus de 4000 projets de nouvelles infrastructures (*greenfield projects*), de création ou en « rase campagne » ont été réalisés en 2017 et 2018 à destination de 55 pays africains. Contrairement aux acquisitions (*brownfield investments*), ce type d'investissements directs étrangers consiste en la création et/ou l'accompagnement d'une ou de plusieurs TPE/PME menant des activités de production, d'extraction, de vente, de logistique, de services aux entreprises, etc.

Au cours des deux dernières décennies, le continent africain a également vu fleurir de nombreux parcs industriels, zones économiques spéciales et zones franches d'exportation. Les exemples sont nombreux en Afrique anglophone : la zone industrielle de Hawassa pour l'industrie textile en Éthiopie, les zones franches de la Tanzanie, le parc industriel Nairobi Gate au Kenya ou encore Midparc. Plus récents en Afrique francophone, ils sont en progression : la zone franche aéronautique de Casablanca au Maroc, la zone économique spéciale de Nkok au Gabon ou la plateforme industrielle d'Adetikopé au Togo. Les pôles d'innovation numérique (*tech hubs*) ont également fait leur apparition, principalement stimulée par une vague de fonds d'investissement, mais également par la présence de communautés innovantes. Ainsi, 618 *tech hubs* en activité ont été identifiés³.

Toutefois, dans l'ensemble, les impacts de ces parcs industriels ou zones économiques spéciales sur le développement local sont bien souvent mitigés (Alkhanbouli et collab., 2020). Ce constat implique que les investissements étrangers sont rarement suffisants pour impulser et maintenir un développement durable fondé sur l'innovation entrepreneuriale en Afrique subsaharienne.

L'entrepreneuriat innovant dans les territoires semble une approche pertinente pour la réalité de l'appui à l'entrepreneuriat dans le contexte africain, dans la mesure où cette approche est fondée sur la valorisation durable des ressources locales et sur la prise en compte des spécificités d'un territoire pour son développement. Cet état des lieux théorique d'un développement par l'entrepreneuriat en contexte africain nous conduit à une étude de cas empirique à partir des terrains africains dans le but d'en identifier les défis et opportunités (Kamdem, 2016).

2. Étude de cas

Le manque de littérature empirique mêlant à la fois l'approche territoriale de l'entrepreneuriat et l'innovation entrepreneuriale en contexte africain – des pays non développés d'un point de vue stratégique (et non financier) – plaide en faveur d'une recherche qualitative de nature exploratoire. L'interprétation de cas de dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat et aux TPE/PME africaines ayant produit des impacts remarquables sur le terrain permettra d'identifier les freins et les leviers de réussite.

2.1 L'analyse qualitative comparative comme choix méthodologique

Dans le domaine de l'innovation, comme celui de l'entrepreneuriat, un nombre relativement faible de travaux de référence s'appuie sur une démarche qualitative et sur des études de cas. Nous avons fait le choix d'opter pour une stratégie de recherche fondée sur l'étude de cas afin d'étudier en profondeur et de comparer des situations qui, du fait de leur caractère révélateur, contribuent à la compréhension des phénomènes entrepreneuriaux (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015; Yin, 2018). En effet, peu de recherches ont analysé la manière avec laquelle les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat lancés dans le cadre de l'aide au développement peuvent impulser l'émergence et la pérennité d'entreprises africaines innovantes et performantes.

Dans une perspective de contextualisation des travaux en entrepreneuriat (Ewango-Chatelet, 2019b; Welter et collab., 2017), nous avons fait le choix d'utiliser des données secondaires pour notre analyse qualitative. La réutilisation des données qualitatives (RDQ) reste une méthodologie assez peu mobilisée en sciences de gestion, bien qu'elle offre de nombreuses possibilités (Chabaud et Germain, 2006). L'exemple de la théorisation menée par Karl Weick sur l'incendie de Mann Gulch aux États-Unis en 1949 et de sa retentissante contribution dans la compréhension des organisations constitue une illustration convaincante. En effet, pour sa recherche, Weick (1993) a utilisé l'ouvrage de Maclean (1993), *Young men and fire*, qui décrit dans le détail la mort de 13 pompiers américains au cours d'un incendie à l'ampleur sous-estimée.

L'objectif de la présente recherche est de comprendre dans quelle mesure les dispositifs de promotion et d'accompagnement à l'entrepreneuriat impulsent ou non des entreprises africaines qui contribuent à satisfaire les besoins économiques, sociaux et environnementaux de leur environnement. Ainsi, partant de la dialectique méthodologique qui ressort entre la contextualisation dans les analyses comparatives et la comparaison des contextes (Ewango-Chatelet, 2019b), nous comparons deux types de programmes réussis d'appui à l'entrepreneuriat et aux TPE/PME africaines. Ces programmes contrastent sur la localisation (urbaine/rurale), sur le secteur d'activité (hautes technologies numériques/traditions du monde agricole) et sur la période de mise en œuvre (décennie 2010/décennie 2000).

Le premier cas est celui de l'accompagnement de la numérisation et des entreprises africaines en démarrage, essentiellement urbaines. L'analyse est basée sur l'ouvrage de Bonjawo (2011), *Révolution numérique dans les pays en développement : l'exemple africain*, qui fournit de nombreux détails sur les opportunités de la révolution numérique en Afrique.

Le second cas relate des expérimentations de soutien à la microentreprise et à l'artisanat financées par le Fonds international de développement agricole (FIDA). Les données proviennent de l'ouvrage de Camilleri (2007), *La micro entreprise rurale en Afrique : de la survie à la croissance – le cas rwandais*.

2.2 Deux cas de pratiques d'accompagnement contrastées

L'accompagnement de la numérisation et des entreprises en démarrage en Afrique

Une tendance observée depuis une décennie en Afrique concerne le développement des outils TIC, en particulier l'usage d'Internet, du numérique et de la téléphonie mobile dans les échanges marchands et non marchands. Portée par la téléphonie mobile et par les TIC, la révolution numérique bouleverse de nombreux domaines en Afrique, comme partout ailleurs dans le monde.

Le développement de l'économie des TIC, principalement du téléphone mobile, permet l'émergence de petits métiers : vente et réparation de téléphones et d'accessoires, vente de crédit téléphonique,

rechargement des piles dans les marchés ruraux, etc. En 2016, le nombre d'emplois indirects dans le secteur est estimé à 2,4 millions. Dans le même temps, le nombre d'emplois directs, plus modeste, s'élève à 1,1 million.

La transformation numérique, une révolution technologique, présente aussi des dimensions culturelle et organisationnelle. La question de savoir comment accompagner la transformation numérique des entreprises en Afrique ne suscite donc pas de réponse unique (Frimousse et Peretti, 2017).

La révolution numérique en Afrique se distingue par trois particularités :

1. **La relativement faible diffusion de l'usage d'Internet :** Le taux de pénétration (nombre d'utilisateurs d'Internet pour 100 habitants), en croissance forte au cours des cinq dernières années, est estimé à 24 % en 2016 pour l'ensemble du continent et à moins de 20 % pour l'Afrique subsaharienne, alors que la moyenne mondiale dépasse 45 %;
2. **Le support mobile de la numérisation :** Plus de la moitié des connexions à Internet passe par le téléphone mobile, plutôt que par un ordinateur;
3. **Les coûts de connexion les plus élevés au monde :** L'usage du numérique constitue une source de dépenses proportionnellement plus importante pour les ménages et entreprises africains que pour leurs homologues des pays industrialisés. Bien que les opérateurs et les réseaux sociaux aient développé des offres adaptées pour le contexte, le coût reste relativement élevé.

Cité en exemple par Peyroux et Ninot (2019), le Rwanda a beaucoup misé sur la révolution numérique pour transformer son éducation, son économie, ses services de santé et son administration. Le taux de pénétration du mobile y atteint de nos jours 60 % et le pays est parcouru par plus de 2500 km de fibre optique. Des réussites par la petite entreprise et par la microentreprise rurale sont également observées dans ce pays.

Les pratiques de soutien à la microentreprise rurale

On estime que 3 milliards de personnes – soit environ 40 % de la population mondiale – vivent en milieu rural dans les pays en développement. Selon le Fonds international de développement agricole (FIDA, s. d.) :

Les projets appuyés par le FIDA permettent d'améliorer l'accès des ruraux pauvres aux marchés et aux services, afin d'accroître leur production et leurs revenus. Plus encore, ces projets contribuent à la transformation socioéconomique des communautés rurales et favorisent l'égalité des sexes et l'intégration sociale.

Des frais de fonctionnement élevés expliquent que les projets d'appui financier aux petites entreprises se caractérisent par un coût élevé, avec des impacts incertains et une pérennité hypothétique. Ils sont alors accompagnés de multiples services d'appui non financier.

Le développement des microentreprises est particulièrement important pour les femmes, car elles y trouvent les revenus additionnels dont elles ont cruellement besoin pour assurer la survie de leur famille et de leurs enfants. De plus, étant considérées comme un bon risque par les donateurs et par les institutions financières, elles bénéficient de nombreux appuis.

Les mécanismes des programmes de soutien, historiquement financés par les pays occidentaux, sont de plus en plus concurrencés par les pays émergents, notamment d'Asie et du Moyen-Orient, ainsi que par diverses ONG. Ces dispositifs visent à conseiller les entreprises, à fournir une aide pour s'équiper et pour innover, et à s'appropriier de nouvelles pratiques.

Pourtant, la question de la cohérence des objectifs poursuivis par cette pluralité d'acteurs reste posée. En effet, chacune des parties prenantes (institutions, ONG, experts, secteur privé, pays donateurs) poursuit des objectifs propres et parfois contradictoires.

Dans le cas du Rwanda, les objectifs de développement à long terme sont définis dans sa politique publique *Rwanda Vision 2020* (République du Rwanda, 2012), qui est axée sur la bonne gouvernance, sur le développement des ressources humaines, sur une économie entraînée par le secteur privé, sur le développement des infrastructures, sur une agriculture orientée vers le marché et sur l'intégration économique régionale. Cette politique publique s'est engagée à faire croître le secteur coopératif à travers le pays comme moyen d'atteindre le développement durable.

En 2013, la coopérative agricole rwandaise Impabaruta a été désignée meilleure organisation africaine d'agriculteurs de l'année par deux ONG africaines : l'African Investment Climate Research (AFRICRES) et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA). Composée de petits exploitants agricoles dans le district de Kamonyi, la coopérative a remporté ce titre face à plus de 60 candidats. La contribution importante des coopératives à l'agriculture du Rwanda est donc reconnue. Impabaruta a été saluée pour sa bonne gouvernance ainsi que pour son implication exceptionnelle des femmes et des jeunes dans l'agriculture.

3. Résultats et discussion

Des formes appropriées de l'entrepreneuriat innovant pour le contexte africain

L'analyse comparative des deux cas contrastés sur la localisation (urbaine/rurale), sur le secteur d'activité (hautes technologies numériques/traditions du monde agricole) et sur la période de mise en œuvre (décennie 2010/décennie 2000) permet de faire ressortir les spécificités des écosystèmes entrepreneuriaux africains. Ces spécificités ne s'opposent pas aux exigences de pratiques entrepreneuriales innovantes, en dépit de l'importance particulière des pratiques sociales.

Selon la littérature, l'environnement externe, en fournissant des ressources et des réseaux, constitue un déterminant de l'innovation au sein des PME. Les résultats obtenus abondent dans ce sens et permettent de préciser deux manières appropriées d'innover pour l'entrepreneuriat africain : d'une part, la valorisation des ressources naturelles et relationnelles pour une performance entrepreneuriale et, d'autre part, la gestion des dimensions sociétales de l'environnement et les pratiques liées à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme une source d'innovation dans les modèles d'affaires.

3.1 La valorisation des ressources naturelles et relationnelles

Une abondance de minéraux et de ressources naturelles

Malgré le fait que l'Afrique bénéficie d'une abondance en minéraux et en ressources naturelles, la performance entrepreneuriale du continent est

évaluée comme remarquablement faible. Ce paradoxe doit être attribué à la « malédiction des ressources » selon la thèse de l'économiste britannique Auty (1993). Une stratégie de développement centrée sur l'exploitation de ressources naturelles rencontrerait de nombreuses difficultés liées aux caractéristiques d'une économie de rente telles que la corruption et la lutte violente pour la captation de la rente, des dégâts environnementaux, un manque de diversification économique, la faiblesse des infrastructures, le manque de capital humain et financier, les normes insuffisantes de qualité, des politiques commerciales inappropriées, la mauvaise gestion des ressources humaines, un État rentier menant des politiques gouvernementales hostiles à l'esprit d'entreprise, une vulnérabilité face à la volatilité des cours et la faible valeur ajoutée des produits agricoles.

Toutefois, de nombreux exemples de succès, comme le Chili, l'Indonésie et la Malaisie pour les pays en développement ou comme la Norvège, l'Australie, le Canada et les États-Unis, témoignent de la possibilité de réussir une stratégie de développement centrée sur l'exploitation de ressources naturelles. La malédiction des ressources n'est donc pas une fatalité africaine. Par exemple, l'exploitation du diamant a produit deux résultats contrastés : le développement du Botswana et la guerre civile en Sierra Leone.

Kamdem (2016), dans une perspective émergente, tend à montrer que les pays africains disposent à la fois d'une diversité unique de ressources, de produits agricoles, de savoir-faire ainsi que de potentiels entrepreneuriaux et de marchés, constituant autant d'atouts pour soutenir un développement territorial durable. Cependant, les entrepreneurs privés africains manquent de capacités financières, informationnelles et managériales pour exploiter des entreprises performantes (Adusei, 2016).

Une autre explication de la difficulté à mesurer les impacts entrepreneuriaux des ressources naturelles se trouve dans les spécificités des marchés africains. L'intérêt pour le marché africain en croissance constante a généré de nombreuses études explorant ses forces et ses limites, à l'instar de Abaté (2018) ou Baxerres (2011). Dévoilant une structure spécifique, la littérature insiste sur ses principales caractéristiques, à savoir la faiblesse du marché local et l'importance du secteur informel.

Les ressources humaines et relationnelles du secteur informel

Le pendant de ces caractéristiques handicapantes pour l'entrepreneuriat réside dans les ressources humaines et relationnelles présentes au sein du secteur informel. Ainsi, force est de reconnaître que, d'une part, l'évolution démographique peut compenser l'étroitesse du marché et que, d'autre part, le secteur informel constitue le modèle d'activité par réseau affinitaire dans un contexte de pauvreté (Pesqueux, 2012).

Les observateurs semblent d'accord sur les caractéristiques de flexibilité et d'innovation permanente de l'économie informelle, généralement constituée de petites entreprises dans lesquelles travaillent au plus 10 employés, dans divers secteurs d'activité : l'agriculture, le commerce (marchands ambulants, marchands sur étalage, artisans [p. ex., forgerons], soudeurs, réparateurs de véhicules et d'appareils ménagers, coiffeurs, tisserands, fabricants et réparateurs de chaussures, couturiers, etc.), la construction (maçons, menuisiers, etc.) et des activités de services (restaurants ou « maquis » en Afrique subsaharienne, sécurité, entretien, personnel de maison, chauffeurs de taxi, etc.).

Longtemps tenue pour négligeable, l'informalisation, qui connaît une importante croissance, a conduit les institutions internationales à prendre des résolutions pour l'encourager et pour la considérer dans les stratégies de développement en Afrique (Abaté, 2018). La variété des formes et effets de l'informalité ressort dans les approches historiques (Baxerres, 2011) et les propositions de typologie (Abaté, 2018; Pesqueux, 2012).

Cependant, la grande critique adressée à l'activité informelle est de représenter un frein à l'application des réglementations et des normes, notamment la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises par les TPE/PME africaines. Le second résultat invite à relativiser cette critique.

3.2 La responsabilité sociétale des entreprises : source d'innovation dans les modèles d'affaires des TPE/PME

Les sources d'innovation dans les modèles d'affaires des TPE/PME africaines ont été peu explorées, car les ressources locales endogènes sont

souvent négligées au profit des aspects financiers et technologiques exogènes lorsqu'il s'agit du contexte africain.

Notre analyse comparative des pratiques d'accompagnement dans les écosystèmes numériques urbains et des dispositifs de soutien aux microentreprises rurales révèle une logique commune de développement par une pluralité d'acteurs poursuivant chacun des buts spécifiques. Le fait de passer d'une approche centrée sur des ressources rares à une approche centrée sur des ressources abondantes et faciles d'accès amène à discuter différemment de l'innovation entrepreneuriale et du processus d'innovation.

À l'instar d'Asselineau et ses collègues (2014), qui proposent une conception de l'innovation entrepreneuriale comme la capacité à développer un modèle d'affaires pertinent pour son marché et son contexte, nos résultats montrent que l'innovation entrepreneuriale des TPE/PME s'analyse nécessairement en référence aux pratiques africaines de la responsabilité sociétale des entreprises. Ces résultats sont en cohérence avec les nombreux travaux empiriques qui insistent sur la nécessité de se pencher sur la nature de la notion de responsabilité sociétale et territoriale des entreprises. La lancinante question universelle de la relation entre l'économie et le social se pose de manière différente pour les TPE/PME africaines, aux finalités plus sociales qu'économiques, comparativement à la vision traditionnelle dominante dans les pays occidentaux industrialisés (Ndulu et collab., 2019; Wong et Yameogo, 2011).

La littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises en contexte africain approfondit surtout les pratiques des multinationales conçues comme une mise en œuvre de normes internationales, parfois très éloignées des besoins locaux. À titre d'illustration, l'étude de Ngaha Bah (2016) se penche sur les projets collaboratifs entre deux multinationales françaises dans les secteurs de l'agroalimentaire (Danone) et de la téléphonie (Orange) et leurs partenaires sénégalais (respectivement La Laiterie du Berger et CTIC Dakar, une pépinière de petites entreprises). Ses résultats en révèlent les effets pervers, car les enjeux de développement et les attentes des populations ne sont pas nécessairement pris en compte dans ces processus de partenariat.

Nos résultats s'orientent plutôt vers la capacité d'adaptation et d'innovation dans les milieux aux traditions bien établies (Ewango-Chatelet, 2019a; Isckia, 2011). Dans cette perspective élargie et intégrée de la dynamique d'innovation, il est possible de percevoir l'émergence d'activités entrepreneuriales africaines basées sur des technologies appropriées, sur le renforcement de liens et de traditions communautaires ainsi que sur des pratiques collaboratives, au-delà de la seule proximité géographique. À cet effet, les travaux sur les modèles d'affaires innovants viennent renforcer nos propos en dévoilant les multiples formes de la création de valeur et les sources de valeur possibles. Ainsi, les valeurs non capturées liées à l'environnement et au développement durable sont souvent à la source d'opportunités pour des modèles d'affaires performants (Alkhanbouli et collab., 2020).

Conclusion

Conditions de réussite

L'innovation entrepreneuriale en contexte africain reste un domaine émergent. Cette recherche visait à améliorer la compréhension des conditions de réussite de l'appui à l'activité entrepreneuriale en Afrique subsaharienne en mettant l'accent sur deux axes insuffisamment abordés par la littérature existante : la valorisation des abondantes ressources naturelles et informelles ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

Ces éléments permettent de contourner les nombreux freins et les pesanteurs relatés dans la littérature. Une lecture critique de la littérature a montré que les dynamiques spécifiques d'innovation et les ressources locales ont été souvent négligées au profit des aspects financiers et technologiques lorsqu'il s'agit du contexte africain. Une exception se trouve dans l'ouvrage dirigé par Kamdem (2016).

À l'image des dispositifs présents dans de nombreux pays développés ou en émergence, des initiatives publiques et/ou privées ont conduit à la mise en place de structures organisationnelles ayant pour but d'accompagner le lancement et le développement de TPE/PME. Considérant l'entreprise comme un moteur de développement économique et social, ces dispositifs, appelés incubateurs ou pépinières, diffèrent selon les pays, mais aussi selon les caractéristiques régionales. Les pratiques sont également très diverses.

Alors que les déterminants et les effets de ces dispositifs d'accompagnement ont été analysés (Frimousse et Peretti, 2017; Pouka Pouka et collab., 2020), les conditions générales de succès d'un développement par l'entrepreneuriat dans le contexte africain sont moins étudiées, à notre connaissance.

Perspective stratégique

En soulignant le rôle de l'innovation entrepreneuriale, nos résultats adoptent une perspective stratégique de l'entrepreneuriat. Ils restent en cohérence avec le consensus selon lequel l'entrepreneuriat sert uniquement aux individus et aux environnements qui possèdent des ressources et qui maîtrisent l'art de tirer profit des opportunités. Toutefois, notre analyse du rôle des ressources naturelles et humaines dans la dynamique d'innovation entrepreneuriale vient enrichir la littérature, généralement limitée aux ressources financières et technologiques.

La thèse ici développée se trouve assez éloignée des considérations réductrices du héros individuel et centrées sur l'unique dimension économique. Cette dernière approche a montré ses limites, aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés (Asselineau et collab., 2014; Dalí et

Nomo, 2017). Notre recherche contribue à enrichir la compréhension de la diversité des pratiques entrepreneuriales en répondant à l'invitation de Welter et ses collègues (2017). Elle fournit également des éléments destinés à améliorer les pratiques d'accompagnement à l'entrepreneuriat, et à les adapter aux motivations et aux ressources locales.

Le rôle de la recherche dans le soutien à l'entrepreneuriat et aux PME en contexte africain francophone est éclairé. Il s'agirait de fournir les éléments de compréhension et d'amélioration de la performance des pratiques locales telles que la tontine dans le domaine du financement ou l'informel en matière de forme d'organisation.

Ces premiers résultats suggèrent que les réflexions sur un développement par l'entrepreneuriat ne devraient pas se restreindre à la manière de créer de la valeur, mais devraient également porter sur la nature de la valeur créée et sur les moyens de la partager.

Ces éléments appellent à des approfondissements, notamment la poursuite de recherches basées sur des méthodologies complémentaires (p. ex., l'observation ou des recherches participatives) et/ou sur des analyses comparatives de contextes très différents.

NOTES

- 1 <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr>
- 2 <https://choose-africa.com>
- 3 <https://briterbridges.com/618-active-tech-hubs>

RÉFÉRENCES

- Abaté, A. M. (2018). Les motivations et logiques de l'informalisation des entreprises formelles. *Revue congolaise de gestion*, 25(1), 11-66. <https://doi.org/10.3917/rcg.025.0011>
- Adusei, M. (2016). Does entrepreneurship promote economic growth in Africa? *African Development Review*, 28(2), 201-214. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8268.12190>
- Alkhanbouli, A., Estay, C. et Tsagdis, D. (2020). Modèles d'affaires et modèles d'affaires innovants au sein des zones franches : une approche qualitative. *Management international*, 24(1), 97-108. <https://doi.org/10.7202/1069097ar>
- Alvarez, S. A. et Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 159-184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>
- Amendola, M. et Gaffard, J. L. (1988). *La dynamique économique de l'innovation*. Economica.
- Asselineau, A., Albert-Cromarias, A. et Ditter, J.-G. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 23(4), 59-70. <https://doi.org/10.3917/entin.023.0059>
- Audretsch, D. (2004). Sustaining innovation and growth: Public policy support for entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11(3), 167-191. <https://doi.org/10.1080/1366271042000265366>

-
- Auty, R. M. (1993). *Sustaining development in mineral economies: The resource curse thesis*, Routledge.
- Baxerres, C. (2011). Pourquoi un marché informel du médicament dans les pays francophones d'Afrique?. *Politique africaine*, (3), 117-136.
- Bayad, M., El Fenne, A. et Ferry, A. (2016). Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et entrepreneuriat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité. *Revue de l'entrepreneuriat*, 15(3-4), 205-229. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0205>
- Bensidoum, I. et Lemoine, F. (2018, 10 juillet). Les services moteurs du développement? L'expérience indienne [Blogue]. *The Conversation*. <https://theconversation.com/les-services-moteurs-du-developpement-lexperience-indienne-98133>
- Bonjawo, J. (2011). *Révolution numérique dans les pays en développement : l'exemple africain*. Dunod.
- Camilleri, J.-L. (2007). *La micro entreprise rurale en Afrique : de la survie à la croissance – le cas rwandais*. L'Harmattan.
- Casadesus-Masanell, R., et Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Chabaud, D. et Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix? *M@n@gement*, 9(3), 199-221. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0199>
- Confédération syndicale internationale (CSI) et Eurodad. (2015). *La responsabilisation des entreprises pour le développement : cartographie des mécanismes de responsabilité des entreprises et des interactions des donneurs avec le secteur privé dans le domaine du développement*. Partenariat des OSC pour l'efficacité du développement. https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/business_accountability_development_fr.pdf
- Dali, C. et Nomo, T. S. (2017). Approche territoriale de l'entrepreneuriat : essai de conceptualisation. *Revue canadienne de géographie tropicale*, 4(1), 11-24. <https://www3.laurentian.ca/rcgt-cjtg/volume1-numero1/approche-territoriale-de-lentrepreneuriat-essai-de-conceptualisation>
- de Jong, J. P. J. et Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.09.007>
- Dencker, J. C., Bacq, S., Gruber, M. et Haas, M. (2021). Reconceptualizing necessity entrepreneurship: A contextualized framework of entrepreneurial processes under the condition of basic needs. *Academy of Management Review*, 46(1), 60-79. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0471>
- Ewango-Chatelet, A. (2019a). Dynamiques d'ouverture et intrapreneuriat : innover sans tout détruire? L'écosystème mondialisé de l'éducation au management. *Revue des sciences de gestion*, 297-298(3-4), 19-32. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0019>
- Ewango-Chatelet, A. (2019b, 3-5 juin). *Réflexions critiques sur l'entrepreneuriat comparé : comparer et contextualiser?* [Communication]. 11^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Montpellier, France. https://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2019/06/EWANGO-CHATELET_Communication_Finale.pdf
- Ewango-Chatelet, A. (2022). La résilience organisationnelle en contexte entrepreneurial : intérêts et perspectives. Dans M.-C. Chalus-Sauvannet et A. Ewango-Chatelet (dir.), *Résilience entrepreneuriale en situations de risques et de crise : relever les défis face à l'incertitude* (p. 15-30). EMS Éditions. https://doi.org/10.3917/ems.chalu.2022.01.0015#xd_co_f=ZGEyMzQxYmEt-NTRmMC00NzUzLWI1ZjktMjA2NGU5YzcxZjY2~
- Fonds international de développement agricole (FIDA). (s. d.). *Pourquoi les populations rurales?* <https://www.ifad.org/fr/investing-in-rural-people>
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique? *Question(s) de management*, 18(3), 199-225. <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0199>
- George, G., McGahan, A. M. et Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 49(4), 661-683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>
- Géraudel, M., Gast, J. et Gundolf, K. (2017). New product and service launching in new ventures: A multilevel approach to innovation antecedents. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(4), 353-367. <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1202623>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2013). *GEM 2013 Global Report*. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report>

- He, S., Li, L., Zhang, Y. et Wang, J. (2018). A small entrepreneurial city in action: Policy mobility, urban entrepreneurialism, and politics of scale in Jiyuan, China. *International Journal of Urban and Regional Research*, 42(4), 684-702. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12631>
- Hlady Rispal, M. et Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1), 15-40. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0015>
- Iscchia, T. (2011). Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 46(6), 157-176. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0157>
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, juin, 1-11. <https://institute.coop/sites/default/files/resources/Isenberg%20-%20How%20to%20Start%20an%20Entrepreneurial%20Revolution.pdf>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. et Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, décembre. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (2011). *L'entrepreneuriat*. Economica.
- Kamdem, E. (dir.). (2016). *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités*. L'Harmattan.
- Katila, R. et Shane, S. (2005). When does lack of resources make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814-829. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803924>
- Laperche, B. (2001). Potentiel d'innovation des grandes entreprises et État, argumentation évolutionniste sur l'appropriation des informations scientifiques et techniques. *Innovations*, 13(1), 61-85. <https://doi.org/10.3917/inno.013.0061>
- Lecocq, X., Demil, B. et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109. <https://doi.org/10.3917/emr.123.0096>
- Maclean, N. (1993). *Young men and fire*. University of Chicago Press.
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulaire de management en Afrique. *Management & Avenir*, 10(4), 179-197. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0179>
- Ndulu, B., Chakraborti, L., Lijane, L., Ramachandran, V. et Wolgin, J. (2007). *Challenges of African growth: Opportunities, constraints and strategic directions*. World Bank.
- Ngaha Bah, A. (2016). Entrepreneuriat social et stratégies RSE de grandes entreprises : un rapprochement opportun dans les pays en développement? Dans E. Kamdem (dir.), *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : défis et opportunités* (p. 2-34). L'Harmattan.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *States of fragility 2018: Highlights*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/dac/conflict-fragility-resilience/docs/OECD%20Highlights%20documents_web.pdf
- Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2011). Aligning profit and purpose through business model innovation. Dans G. Palazzo et A. Wentland (dir.), *Responsible management practices for the 21st century* (p. 61-76). Pearson. https://hecnet.unil.ch/yp/wp-content/uploads/2010/05/11_centenaryBook-final.pdf
- Pesqueux, Y. (2012). L'économie informelle, une bonne « mauvaise pratique »? *Revue française de gestion*, 9-10(228-229), 217-229. <https://doi.org/10.3166/rfg.228-229.217-229>
- Peyroux, E. et Ninot, O. (2019, 1^{er} juillet). La révolution numérique en Afrique. *Vie publique*. <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/38534-la-revolution-numerique-en-afrique>
- Pouka Pouka, M. R., Nomo, T. S. et Anjorin Houssou, A. (2020). L'influence de l'accompagnement entrepreneurial sur la performance de jeunes PME : une évaluation des structures camerounaises d'accompagnement. *Revue congolaise de gestion*, 2(30), 79-119. <https://doi.org/10.3917/rcg.030.0079>
- République du Rwanda. (2012). *Rwanda Vision 2020 – Revised 2012*. https://vision2050.minecofin.gov.rw/fileadmin/user_upload/Publications/Vision_2020/Vision_2020_.pdf
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N. et Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>

-
- St-Pierre, J. et Schmitt, C. (2011). Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME. *Management Avenir*, 43(3), 392-409. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0392>
- Van de Ven, A. H. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4)
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Welter, F., Bake, T., Audretsch, D. B. et Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship: A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 311-321. <https://doi.org/10.1111/etap.12258>
- Wong, A. et Yameogo, U. K. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*. SAGE.

La controverse sur la densification au Québec : un choc des valeurs sur la forme de l'habitat et des milieux de vie

Martin Simard^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1523>

RÉSUMÉ. Au sortir de la 6^e vague de la pandémie de COVID-19, on a assisté au printemps 2022 à une controverse soutenue dans la presse écrite sur les questions d'étalement urbain et de densification résidentielle au Québec. Le débat faisait rage dans le sillage des échanges qui entourent les grands projets de transport à Québec et à Montréal ainsi qu'à la suite de la *conversation nationale sur l'urbanisme et l'aménagement des territoires*, qui a précédé l'adoption de la *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* du Québec. Ayant en arrière-plan l'enjeu des changements climatiques, l'approche de la densification douce et des quartiers axés sur les transports collectifs est proposée par la Politique, mais elle ne semble pas faire l'unanimité au sein de la population, voire parmi les élus du parti Coalition avenir Québec à l'Assemblée nationale. Attardons-nous donc à ce choc des valeurs à l'aide d'une revue de presse sur le sujet.

ABSTRACT. In the spring of 2022, we witnessed sustained controversy in the written press on the issues of urban sprawl and residential densification in the province of Quebec. The debate was raging in wake of the exchanges surrounding major transportation projects in Quebec City and Montreal, as well as following the national conversation on urban and regional planning that preceded the adoption of the *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* (Quebec's national policy on architecture and land use planning). Taking into consideration the issue of climate change, the approach of soft densification and the concept of transit-oriented development (TOD) are proposed by the policy, but there is no unanimity on that matter within the population, or even among the government's elected representatives of the Coalition avenir Québec political party at the National Assembly. In this paper, we will address the clash of values behind the controversy, by way of a press review.

Introduction

Au sortir de la pandémie de COVID-19 ou, du moins, de l'une de ces phases, on a assisté au printemps 2022 à une vive controverse dans la presse écrite sur les questions d'étalement urbain et de densification résidentielle. Après plus de 40 ans de discussions sur la forme de l'habitat et des milieux de vie au sein des cercles universitaires associés à l'urbanisme, chez les groupes de défense de l'environnement, voire dans le milieu de la santé (Dugas, 2022), le débat a enfin émergé sérieusement sur la scène publique. Il interpelle les populations, les intervenants économiques ainsi que les élus locaux et provinciaux. La mise à l'ordre du jour de cet

enjeu collectif semble reliée au fait que les conditions soient réunies pour que des mesures réglementaires en faveur de la densification puissent être adoptées par plusieurs municipalités québécoises, dans un proche avenir.

La controverse fait rage dans le sillage des échanges qui entourent les grands projets de transport : les projets de tramway et de troisième lien (tunnel Québec-Lévis) dans la région métropolitaine de Québec ou, dans une moindre mesure, de Réseau express métropolitain (REM) sur l'île de Montréal¹. D'une certaine façon, ces interventions en cours ou projetées ont obligé une réflexion collective sur les choix en matière d'aménagement du territoire, une

^a Professeur de géographie et membre du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), Université du Québec à Chicoutimi

réflexion musclée qu'on va jusqu'à qualifier de « guerre culturelle » (J. Mercier, 2021). Le sujet a aussi été mis à l'ordre du jour par l'intermédiaire de la *Conversation nationale sur l'urbanisme et l'aménagement des territoires*, laquelle a mené au lancement de la *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire* (PNAAT), le 6 juin dernier (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2022).

Dans le contexte des préoccupations sur les changements climatiques, la *Conversation nationale* a été largement dominée par l'approche de la densification douce et par le concept de quartiers compacts axés sur les transports collectifs². Conséquemment, la *Politique* affiche une volonté de resserrer le tissu urbain des agglomérations et de l'organiser par grappes densifiées autour de pôles de transports collectifs regroupant des commerces et services. Ce type d'aménagement, axé sur une densité plus forte et sur une mixité d'usages, se distingue des banlieues pavillonnaires qui caractérisent les villes nord-américaines depuis environ trois quarts de siècle (Beudet, 2021)³. Dans cette optique, une ville nouvelle plus respectueuse de la nature et sans effets sur le climat doit voir le jour aux yeux de plusieurs (Fillion et Delorme, 2021)⁴.

Ce parti d'aménagement, qui est maintenant officiellement avalisé par la PNAAT, est porteur de nombreux changements qui toucheront la vie quotidienne des citoyens et citoyennes, dans la mesure où cette grande orientation sera suivie d'actions concrètes⁵. En effet, on parle ni plus ni moins d'une remise en cause du « rêve américain », c'est-à-dire d'un mode de vie orchestré autour de la voiture et de la maison individuelle entourée de gazon et localisée en périphérie des zones urbaines centrales (G. Mercier, 2006). Qu'il s'agisse de valeurs « profondes » ou de valeurs « fabriquées » par la publicité et par la promotion immobilière, ce rêve projeté dans l'espace géographique est très fortement ancré dans l'imaginaire populaire au Québec (Fortin, 2015), comme c'est le cas dans le reste du Canada (Parent, 2019).

Bien qu'elle assure confort et tranquillité, tout en étant synonyme de réussite sociale, la banlieue, tout comme le mode de vie en découlant, favorise la surconsommation, la pollution par l'utilisation intensive d'énergies fossiles liées aux déplacements ainsi que la destruction abusive de terres agricoles et de boisés (Simard, 2020). L'expression péjorative

étalement urbain, souvent préférée à celles plus neutres d'*urbanisation diffuse* ou de *périurbanisation*, exprime bien l'idée d'excès accolée à une forme d'habitat qui accapare beaucoup plus de territoire par personne que par le passé, dans un contexte de croissance démographique modérée (Racine, cité dans Laperrière, 2021)⁶. Les conséquences néfastes de l'urbanisation diffuse sont présentes autant dans les grandes régions métropolitaines de Montréal et de Québec que dans les villes moyennes, même si les impacts locaux, comme les embouteillages, sont moins ressentis hors des très grands centres.

Toutefois, cette injonction à adopter un mode d'habitat et des milieux de vie plus compatibles avec le développement durable est incomprise, voire contestée par de nombreux citoyens et analystes (RAMAU et Roudil, 2012; Vanier, 2011). Pour ceux-ci, la maison individuelle ainsi que la banlieue pavillonnaire dans son ensemble représentent un milieu de vie idéal, positionné à mi-chemin entre l'urbanité et la ruralité (Fortin et collab., 2011). Ce cadre dit familial, en retrait des centres-villes, où les voisins sont plus loin et où chacun règne sur son domaine, apparaît aujourd'hui comme l'espace de vie normal pour la majorité de la population. La banlieue étalée symbolise aussi la montée de la classe moyenne au cours du xx^e siècle (Beauregard, 2006). Qui plus est, après plusieurs décennies de vie en banlieue, les nouvelles générations, qui ne connaissent que ce modèle, cherchent habituellement à le retrouver au moment « de se mettre en ménage » ou de « fonder une famille » (Jean, 2014).

À ce propos, peu de banlieusards réalisent ou acceptent le principe que leur projet de bonheur individuel à travers l'adhésion à cet habitat type puisse affecter l'environnement naturel et les budgets publics d'infrastructures (Prémont et Racicot, 2021). C'est pourtant le cas lorsque des milliers, voire des millions d'individus s'engagent simultanément dans ce style de vie. Même pour les citoyens et citoyennes sensibilisés, réduire l'étalement urbain, comme faire la lutte aux changements climatiques de manière générale, implique des contraintes importantes dans l'immédiat (maison plus compacte, utilisation des transports en commun, etc.) pour éviter un problème complexe et lointain aux effets spatialement inégaux (Marshall, 2017). Il devient alors pratique de faire preuve de renoncement ou de scepticisme.

À la lumière des fortes tensions sociales résultant des mesures sanitaires contre la pandémie de COVID-19, il convient de s'interroger sur la réaction des populations face à une éventuelle remise en question de ce qui constitue le fondement de leur existence, à l'ère de la civilisation du cocon (Cocquebert, 2021). Effectivement, on assiste à un choc des valeurs en matière d'aménagement et d'urbanisme qui se répercute dans les médias et qui soulève des enjeux éthiques et politiques. Accessoirement, la lutte à l'étalement urbain, bien que fondée sur des faits et des chiffres, peut facilement être considérée comme un élément de plus dans les interdits moraux liés aux nouveaux mouvements identitaires ou à l'idéologie de la décolonisation, ce que Quémener et Aubel (2022) appellent « la dictature des vertueux ».

Attardons-nous donc aux débats sur l'étalement urbain et sur la densification ainsi qu'à ses répercussions possibles sur la cohésion sociale à l'aide d'une revue de presse et d'un regard transversal sur les écrits récents sur le sujet. La revue de presse couvre la période de janvier 2021 à juin 2022, soit la période qui correspond au début de la Conversation nationale, annoncée par la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation, jusqu'au dépôt de la PNAAT. Les journaux québécois sondés sont *La Presse*, *Le Devoir*, *Le Journal de Montréal*, *Le Journal de Québec*, *Le Quotidien* et *Le Soleil*, de même que le site Internet d'information de Radio-Canada⁷. Avant d'approfondir l'idée de choc des valeurs, résumons les assises idéologiques de la controverse ainsi que la teneur particulière de la polémique.

1. La banlieue pavillonnaire : entre adhésion forte et critique soutenue

La majorité des Canadiens et Canadiennes vit dorénavant en banlieue. La banlieue, telle qu'elle est définie par Statistique Canada⁸, regroupe près de 80 % de la population des 41 régions métropolitaines de recensement ou RMR (Cox, 2022). Dans la RMR de Québec, 70,5 % de la population est de type banlieusard, un pourcentage élevé pour une ville ancienne de l'est du pays (Statistique Canada, 2022). De plus, selon les données des recensements de 2016 et de 2021, la croissance démographique des grandes villes canadiennes se concentre très fortement dans les zones de banlieue, ce qui laisse entrevoir un renforcement progressif de cette

tendance à la suburbanisation. On remarque le même phénomène aux États-Unis (Parker et collab., 2018).

Malgré l'adoption très large de la banlieue pavillonnaire par les populations, ce type d'environnement est soumis à une critique sévère sur de multiples aspects, depuis des décennies. La banlieue est décrite très tôt comme un espace aliénant pour la femme ou favorisant la fragmentation sociale. Selon cette vision, la femme au foyer est considérée à tort comme un être frêle qu'il faut protéger des dangers de la ville-centre (McDowell, 1983). De plus, le rassemblement des classes aisée et moyenne au pourtour des villes participe indirectement à la concentration de populations défavorisées dans les quartiers anciens, de même qu'à la création d'enclaves ethnoculturelles (Acolin et collab., 2016). Au pays de l'oncle Sam, la question raciale aurait contribué significativement à l'émergence et au développement des banlieues (Etienne, 2020)⁹.

Sur le plan culturel, Gervais et ses collègues (2015) soulignent les caractères élitiste et normatif de la banlieue nord-américaine, *a minima* dans l'œil des œuvres de fiction : « La banlieue renvoie à un mode de vie, une culture, orientés par des valeurs telles que la famille, la sécurité, la propreté, la vie privée, le conformisme, l'individualisme, le matérialisme, la mobilité sociale et physique » (p. 11).

Ces représentations sociales et spatiales, qui percolent visiblement dans le réel, peuvent sembler dépassées alors que la banlieue prend différentes configurations et évolue à travers le temps, au gré des changements sociaux, économiques et démographiques (Beaudet, 2021; Poirer, 2017). Le terme *banlieue-dortoir* apparaît ainsi fort désuet. Pourtant, le modèle physico-spatial de base demeure sensiblement similaire, malgré les époques.

À preuve, lors des élections présidentielles américaines de 2020, le président sortant Donald Trump appelait ses partisans, notamment les femmes, à voter en masse afin d'assurer la préservation des banlieues et de leur mode de vie, un idéal conservateur soi-disant menacé par le Parti démocrate (Arnould, 2020). Les démocrates américains ont évidemment réfuté cet argument, conscients que tout palier de gouvernement en Amérique du Nord qui tenterait de restreindre significativement l'accès à la maison individuelle et l'usage de l'automobile –

ou qui obligerait la mixité sociale – subirait rapidement et violemment les foudres de l'électorat. Quelques illuminés se disaient même prêts à prendre les armes, selon la source citée précédemment.

Sur le plan géographique, la banlieue se présente généralement comme un milieu relativement uniforme sur le plan architectural et plutôt homogène socialement, ce qui s'oppose à l'animation à la diversité fonctionnelle des espaces urbains véritables (voir figure 1). Au Canada, ce milieu, souvent jugé comme

étant monotone, a été largement façonné à partir des propositions de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (Gordon, 2018)¹⁰, celle-ci publiant des plans types de *bungalows* et implantant des quartiers modèles inspirés du concept britannique de cité-jardin, notamment pour accueillir au pays les vétérans de la Seconde Guerre mondiale. Ce genre d'aménagement, réalisé au moyen d'un urbanisme fonctionnaliste¹¹, a ultérieurement été dénoncé par l'acélèbre militante et auteure Jane Jacobs (Serre, 2014).



Figure 1 – Une rue de banlieue de première génération à Sainte-Foy, près de Québec
Source : Martin Simard, 2022

En outre, le principal point d'intérêt des villes de banlieue (*suburbs*), soit le centre commercial, constitue un lieu de commerce fermé sur lui-même, privatisé, aseptisé et entouré de gigantesques parcs de stationnement (Dupont, 2017). Doté d'escaliers roulants, de fontaines ou d'un hall central, ce vaste lieu climatisé et théâtral vise spécifiquement la clientèle féminine. Il va sans dire qu'un boulevard bordé de restaurants rapides et de stations d'essence, communément appelé la *strip*, raccorde la maison individuelle au centre d'achats. Les trois figures emblématiques de la forme urbaine moderne sont alors réunies : l'inévitable maison individuelle, l'interminable boulevard commercial et l'irremplaçable centre commercial à mail intérieur.

Ces avis et commentaires sur les aspects socioculturels, architecturaux et urbanistiques de la banlieue sont fortement surpassés en nombre par les critiques environnementales associées à cet habitat, au sens large. En premier lieu, la banlieue étalée constitue un territoire dépendant de l'automobile et des carburants fossiles (Hallmich et Savard, 2022), automobile qui a d'abord permis aux travailleurs de s'éloigner des usines pour vivre paisiblement. De toute évidence, il s'agissait davantage d'un programme économique que d'une réforme sociale :

Les constructeurs automobiles sont devenus rapidement la locomotive de la croissance de l'industrie et de l'économie. Le résultat de ceci est que nous avons créé ce nouveau système où les gens vivent à des kilomètres d'où ils

travaillent [et] doivent [constamment] utiliser leur voiture. (Heinberg, 2006, s. p.)

Au passage, notons que l'accès stratégique aux réserves de pétrole a eu des retombées géopolitiques considérables, notamment au Moyen-Orient. Les gouvernements occidentaux travaillent ardemment à assurer « notre mode de vie », de concert avec les compagnies pétrolières, au prix d'ingérences politiques, voire de conflits armés directs ou commandités (Auzanneau, 2015).

En plus de la pollution atmosphérique produite par les automobiles, la banlieue consomme beaucoup d'espace, notamment des terres agricoles, des milieux humides ou des secteurs boisés, et ce, en dépit du zonage agricole en vigueur au Québec (Trépanier, 2017). D'autre part, les prix du foncier en zone rurale illustrent l'absence de considération pour la valeur intrinsèque de la nature et les services écosystémiques (Yengué, 2017). Cette situation explique le coût relativement abordable des terrains et des habitations situés en milieu périurbain. Mancebo (2013) parle de « défaillances du marché immobilier » (p. 107) pour décrire ce phénomène économique-géographique. Par-delà le modèle culturel, gardons en mémoire le fait que le prix est un facteur décisif dans le choix résidentiel de la banlieue éloignée, notamment chez les jeunes ménages, qui s'avèrent généralement moins argentés.

Paradoxalement, même si elles sont perçues comme des lieux verdoyants ou près de la nature, les banlieues sont souvent construites à même des terres agricoles peu arborées. Le paysage subséquent des parcelles comble en partie cette lacune, mais, au final, il y reste beaucoup d'espaces minéralisés (asphalte, béton, etc.). Bien sûr, les quartiers anciens sont aussi fortement minéralisés, mais leurs superficies sont moins importantes, en termes absolus ou relatifs. On assiste également à des efforts constants de verdissement des zones urbaines centrales visant à éliminer les îlots de chaleur, sans compter la canopée urbaine, qui est souvent fort généreuse (INSPQ, 2021; Mehdi et collab., 2012).

Maintenant que nous connaissons mieux les tenants et aboutissants du débat sur l'étalement urbain et, par ricochet, la question de la densification, regardons plus précisément la polémique ayant secoué le Québec en 2022.

2. Étalement urbain et densification : la récente polémique

L'étalement urbain est un enjeu qui fait sporadiquement les manchettes dans les journaux québécois, faisant de la sorte écho aux discours savants ou militants. Cependant, ce débat de société a été particulièrement discuté dans la presse écrite depuis le début de 2021, notamment entre mars et juin 2022. L'annonce faite par le gouvernement Legault d'une nouvelle mouture de son grand projet de tunnel Québec-Lévis, généralement nommé le troisième lien, est directement associée à cet élan discursif, quoique les négociations sur le tramway de Québec durant les mois précédents aient occasionné quelques luttes oratoires entre le maire de la capitale et les élus provinciaux de la Coalition avenir Québec (CAQ) (Martin, 2022a)¹².

En effet, l'aménagement du tramway dans les rues de Québec a donné lieu à de vifs échanges. Le ministre Éric Caire, député de La Peltrie dans l'agglomération de Québec, a lancé publiquement que le maire Bruno Marchand « pollueait la vie des automobilistes » en proposant une voie partagée sur le boulevard René-Lévesque plutôt qu'une emprise en site propre (Porter et Tanguay, 2022). Le maire de Québec a immédiatement dénoncé l'ingérence du gouvernement du Québec dans les champs de la voirie locale et de l'urbanisme. Sur ce plan, il a reçu l'appui de l'Union des municipalités du Québec, organisme qui a rappelé aux intéressés le fait que les municipalités locales sont des gouvernements de proximité jouissant de multiples prérogatives (Pelletier, 2022a).

Dans un deuxième temps, l'annonce du ministre des Transports du Québec, François Bonnardel, sur les modifications envisagées au projet de troisième lien, a réveillé des désaccords persistants entre la Vieille Capitale et le gouvernement du Québec. Ces désaccords sont apparus dès les premières allusions à ce projet visant à faciliter les déplacements véhiculaires entre les deux rives du fleuve Saint-Laurent, il y a plusieurs années (Bourgeault-Côté, 2022, s. p.). Le ministre, très en verbe pour l'occasion, affirmait la chose suivante le 14 avril, à propos des inquiétudes face à l'étalement urbain sur la rive sud : « Je suis qui, moi, pour dire “toi petite famille ou toi jeune couple, vu que la mode est à la densification, tu vas aller rester dans un condo ou dans une tour à 12 étages” » (Bourque, 2022a, s. p.). Les propos colorés en faveur

de l'expansion des banlieues de cet ancien concessionnaire automobile feront beaucoup jaser.

Le jour suivant, Yvon Dumont, préfet de la MRC de Bellechasse, région qui devrait profiter de cet éventuel accès routier amélioré, renchérit sur l'enjeu des changements climatiques sous-jacents à l'étalement urbain : « Les gaz à effet de serre qui font fondre les glaciers, c'est une risée, ça » (Tanguay, 2022, s. p.). Un observateur de la scène municipale avait pressenti les origines assurément pécuniaires de cette affirmation climatosceptique :

Les développeurs urbains sont déjà à pied d'œuvre dans plusieurs municipalités pour offrir aux conseils municipaux, avides de nouvelles recettes fiscales, des projets résidentiels clé[s] en main. Qui les blâmera? Le gouvernement Legault leur offre l'outil idéal et inespéré pour promouvoir des « cités-jardins » à quelques dizaines de minutes du centre-ville de Québec. (Vachon, 2021, s. p.)

Ces interventions, en particulier celles du ministre Bonnardel, ont suscité des réactions virulentes de la part de plusieurs maires et mairesses de la jeune génération, à la veille du congrès annuel de l'Union de municipalités du Québec. Ceux-ci se sont exprimés dans le journal *La Presse* du 9 mai, leurs propos se résumant à ceci : « La densification urbaine n'est pas

une mode, mais une façon incontournable de préserver le territoire et de freiner les changements climatiques » (LeCavalier, 2022a, s. p.). Cette prise de position commune rejoint le contenu d'un ouvrage engagé auquel plusieurs élus locaux ont participé : *11 brefs essais pour des villes résilientes et durables : réflexions de la relève municipale* (Blanchette-Vézina et collab., 2021).

Le débat retentit aussi à l'Assemblée nationale du Québec le 10 mai, moment où la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation, Andrée Laforest, tente de se distancer diplomatiquement de ses collègues en indiquant : « Dans le développement urbain, oui, il y a des tendances. Maintenant, il y a moyen de construire autrement. Il y a des "plex", il y a des maisons en rangée, il y a des maisons multigénérationnelles » (Sioui, 2022, s. p.).

Le président de l'Ordre des architectes du Québec, Pierre Corriveau, abondera dans le même sens quelques semaines plus tard : « La densification, ce n'est pas [seulement] des tours à logements [...]. C'est des insertions intelligentes. C'est de concentrer les efforts [...] [afin] de réduire les déplacements et de passer plus de temps en famille » (Labrie, 2022, s. p.). Dans cet esprit, le concept de densification douce est de plus en plus usité afin de distinguer la moyenne densité de la haute densité (voir figure 2).



Figure 2 – Une densification pas toujours douce... (secteur Lebourgneuf à Québec)
Source : Martin Simard, 2022

Autre élément alimentant la controverse printanière sur l'étalement et sur la densification : la publication du rapport du Comité consultatif sur les changements climatiques (2022) portant sur l'aménagement du territoire du Québec. Ce document écrit par des scientifiques « établit un lien direct et fondamental entre l'aménagement du territoire et la lutte contre les changements climatiques » (Dutrisac, 2022, s. p.). Un universitaire reformulera cet avis de la manière suivante : « La densification n'est pas une mode, mais bien une nécessité. Elle l'est parce qu'elle réduit les gaz à effet de serre, le nombre de kilomètres parcourus et les embouteillages » (Tellier, 2022, s. p.).

Dans la même veine, le maire de Québec affirme sans ambages qu'il est maintenant temps d'agir après des années de tergiversations : « C'est fini, le niaisage. La Terre ne peut pas attendre » (LeCavalier, 2022a, s. p.).

Certaines personnes tentent de ramener le débat sur des bases moins émotives. Par exemple, François Bourque du *Soleil* suggère que : « L'étalement, c'est la ville qui grandit et s'étale. Une fatalité induite par la population qui augmente et des entreprises qui s'installent. Tous les quartiers sont le résultat d'étalements successifs autour des noyaux historiques » (2022b, s. p.). Cette affirmation rejoint le sens commun. On pourrait néanmoins rétorquer qu'il ne faut pas confondre croissance urbaine et étalement urbain¹³.

Un autre intervenant sur la scène médiatique signale posément :

Il ne s'agit pas d'accuser les citoyens qui ont choisi la banlieue. Au contraire, ce bilan montre que le choix de la banlieue est un choix rationnel, compte tenu de toutes les subventions. Il faut [plutôt] arrêter de subventionner des extensions routières. (Gagnon, 2022, s. p.)

Par ailleurs, les défis de la densification douce de quartiers déjà construits ont été documentés avant la polémique actuelle :

La densification, les habitants de certains quartiers de Longueuil l'ont vécue de plein fouet, parfois contre leur gré. Depuis environ deux ans, dans certains quartiers, le paysage se modifie presque à vue d'œil. Des maisons unifamiliales, parfois en excellent état, sont démolies pour être remplacées par des immeubles abritant quatre, six ou huit logements. Cela ne se fait pas sans heurts. Les voisins vivent mal ces changements. (Sampson, 2021, s. p.)

La densification est encore moins douce lorsqu'il s'agit de multiplier les tours d'habitation, comme on aspire à le faire à proximité de la station du REM, à Pointe-Claire (Colpron, 2022a)¹⁴. Des projets de densification ont aussi été contestés à Saint-Bruno-de-Montarville (Colpron, 2022b) et à Chambly (Bergeron et Dussault, 2022), en Montérégie.

Cette situation n'émeut pas Christian Savard de l'organisme Vivre en Ville, qui avance ceci : « Accueillir de nouvelles unités d'habitation [plus denses] me semble incontournable, sinon on est dans la préservation des privilèges d'un certain nombre de personnes qui bloquent une densification saine et durable de la ville » (Sampson, 2021, s. p.).

Un chroniqueur évoque pour sa part le concept de bien commun qui doit guider l'aménagement du territoire : « Le besoin d'espace des citoyens est légitime, mais l'État doit y répondre avec une vision d'ensemble qui sert l'intérêt public. Dans ce cas-ci, en trouvant la meilleure façon d'occuper le territoire » (Journet, 2022, s. p.).

Cette meilleure façon d'habiter serait évidemment fondée sur des quartiers multifonctionnels plus compacts et bien desservis par les transports collectifs (voir figure 3).



Figure 3 – Pointe-aux-Lièvres, à Québec : un modèle de quartier compact près du centre?
Source : Martin Simard, 2022

Un autre sujet connexe qui suscite des échanges passionnés : le développement légitime ou non des collectivités rurales à proximité des villes. Alain Vallières, directeur de Développement économique Bellechasse, énonce clairement à ce sujet : « On a le droit au développement nous aussi. [À travers ses commentaires sur le troisième lien,] M. Marchand méprise le développement des régions et l'apport de celles-ci à l'économie provinciale » (Martin, 2022b, s. p.). D'ailleurs, ce « droit » de vivre loin de la ville, de nombreux ménages l'ont exercé durant les premières vagues de la pandémie de COVID-19.

Ce phénomène serait non seulement permis, mais souhaitable : « La déconcentration, [...] il s'agit d'un rééquilibrage territorial en faveur de régions plus autonomes » (Vachon, 2020, s. p.). Pour sa part, le maire Marchand considère qu'il est « fallacieux » d'assimiler étalement urbain et occupation du territoire (Pelletier, 2022b), l'accueil de populations devant être corrélé à la création d'emplois locaux, plutôt qu'aux longues migrations pendulaires des travailleurs urbains.

D'autre part, la controverse sur la densification et ses vertus est interprétée à diverses occasions sous l'angle d'une opposition entre les générations :

La vie tout à l'automobile, ça existait jusqu'aux années 2010. Il y a une prise de conscience maintenant [car] 2050 est de plus en plus près. Les jeunes sont rendus là, les plus vieux, moins. On est dans une transition entre le vieux monde et le nouveau. (Fournier¹⁵, cité dans LeCavalier, 2022b, s. p.)

Les références fréquentes aux maires et mairesses « de la relève » font également le lien entre les valeurs et la vision du développement urbain en fonction de l'âge et de l'air du temps. La réalité est peut-être plus complexe, les banlieues de divers types n'étant pas particulièrement des repaires de personnes âgées, sauf exception.

En juin 2022, on assiste à une étape importante de la controverse qui nous préoccupe ici. La ministre Laforest, accompagnée de sa collègue Nathalie Roy, ministre du Patrimoine, dévoilait une politique d'aménagement centrée sur le concept de la densification douce. Les propositions en faveur « de milieux de vie complets » plus compatibles avec « l'environnement et la lutte aux changements climatiques » seront dorénavant encouragées par le gouvernement du Québec, notamment pour des raisons financières (LeCavalier, 2022c). La scène de l'annonce, qui se déroule à Saguenay le 6 juin, est quelque peu surréaliste, compte tenu des prises de

position contraires bien affirmées de différents ministres de son gouvernement, ainsi que du premier ministre lui-même, au printemps.

Sans surprise, plusieurs chroniqueurs, journalistes ou éditorialistes ne manquent pas de signaler le manque « d'exemplarité » des projets gouvernementaux ainsi que l'absence de mesures de mise en œuvre¹⁶ (Bourque, 2022c; Collard, 2022; Porter, 2022a). Il faut reconnaître que le grand projet de tunnel Québec-Lévis est la négation même de tout ce qui est inscrit dans la PNAAT (Porter, 2022b). Des exemples éloquents de dézonage agricole (Vailles et Dubuc, 2020) ou de laxisme en faveur de l'industrie minière (Côté-Paulette, 2022) peuvent aussi être ajoutés au bilan peu reluisant du gouvernement de la CAQ dans les champs de l'aménagement du territoire, de l'environnement et de la lutte aux changements climatiques.

Il est temps pour nous d'aborder les impacts de ces échanges d'idées en matière d'habitat et de milieu de vie, par le biais de la presse écrite, au-delà de leur aspect anecdotique.

3. La densification urbaine : un choc des valeurs et un défi à la paix sociale

Comme nous avons pu le constater, les thèmes de l'étalement urbain et de la densification sont des enjeux de société majeurs qui attisent les passions. L'opposition des visions ressort clairement de deux documentaires québécois engagés, dont les titres parlent d'eux-mêmes : *Éloge du bungalow* (Pigeon, 2003) et *Québec, terre d'asphalte* (Choquette, 2021). Contrairement à l'opinion de Journet (2022), nous sommes d'avis qu'il s'agit bien d'un débat de valeurs, même si des données factuelles peuvent éclairer le débat. D'autres débats de société sont enrichis par des données, mais ils demeurent malgré tout récurrents. Il semble que les chiffres n'aient pas toujours les derniers mots, notamment à l'époque des « vérités parallèles » et des rumeurs numériques (*fake news*).

De plus, il s'impose d'affirmer que la forme de l'habitat et des milieux de vie n'est pas un sujet secondaire réservé aux architectes, aux géographes et aux urbanistes. À l'exemple des politiques et projets en matière d'éducation ou de gestion du système de santé, il s'agit d'un enjeu de société de premier plan qui touche directement les droits

individuels (choisir son style d'habitation, son lieu de résidence, son mode de transport, etc.), le droit à la libre entreprise (industrie de la construction, secteur de l'immobilier, etc.) de même que la portée souhaitable ou nécessaire des actions de l'État. Dans ce contexte, la densification, qu'elle soit justifiée ou non, forte ou douce, recèle un potentiel important de clivage social au Québec et ailleurs en Occident (Baillargeon, 2022).

Selon nous, il apparaît présomptueux de dire que « tout le monde s'entend là-dessus [la densification] sauf certains résidents qui ne veulent pas que leur quartier change » (Grammond, 2022, s. p.). Un sondage relativement récent avance que « près de la moitié des Québécois souhaite vivre en banlieue, [soit] 46 % des 1400 répondants au sondage alors que 28 % préfèrent la ville et 21 % la campagne » (Agence QMI, 2020, s. p.). La pandémie et les mesures sanitaires associées (confinement, télétravail, etc.) ont accentué cette tendance au lieu de la diminuer, si l'on prend à témoin l'effervescence du marché immobilier résidentiel en 2021 et 2022 de même que les statistiques à jour sur la mobilité interrégionale des populations (ISQ, 2022).

Nous avons identifié dans ce texte plusieurs arguments qui remettent en cause la banlieue pavillonnaire, modèle générique répliqué *ad nauseam* qui alimente le processus d'étalement urbain. À cet égard, la presse écrite favorise probablement des opinions d'experts ou de militants, tandis que la radio accueille davantage de propos de gens qui n'ont pas le temps d'écrire. Il est permis de croire que le point de vue du citoyen moyen est, de la sorte, moins présent dans la presse écrite et, par ricochet, sur la scène publique (J. Mercier, 2021). Cette situation semble particulièrement typique de la grande région de Québec, considérant la présence marquée de radios populistes et la conjoncture dans laquelle deux grands projets de transport inspirés de philosophies différentes coexistent.

Le commentaire d'un chroniqueur datant de quelques années pourrait fort bien rejoindre le point de vue d'un nombre non négligeable d'individus silencieux qui sont satisfaits du *statu quo*, voire prêts à se battre pour maintenir leurs acquis :

Au Québec, [les] fidèles symboles d'une gauche caviar bien-pensante [...] tentent de nous faire croire qu'il faut impérativement

s'entasser les uns sur les autres, dans des centres-villes bruyants. Ils n'acceptent pas que des familles veuillent vivre en périphérie des grandes villes, pour avoir accès à davantage d'espace et de sérénité. (Trudeau, 2019, s. p.)

En dépit du mouvement vers le développement urbain durable, la controverse touche aussi le milieu des urbanistes, comme l'illustrent les échanges contenus dans le *Journal of the American Planning Association* sur le zonage résidentiel unifamilial (Manville et collab., 2020).

Conséquemment, le traditionnel appel au droit à la ville, en référence à l'essai classique du sociologue Henri Lefebvre (1968), semble en voie d'être remplacé par la revendication d'un droit à la banlieue pavillonnaire. Au Canada et aux États-Unis, dans un univers urbain éclaté et innervé par un réseau autoroutier généreux (Scott, 2019), la recherche de la centralité et des aménités socioculturelles qui caractérisent ce droit à la ville est remplacée par un désir profond de vivre à la marge des agglomérations, chez un large pan du corps social. L'automobile, objet d'un véritable culte – ou d'une dépendance psychologique (Laviolette¹⁷, cité dans Boutros, 2019) –, permet d'accéder aisément aux pôles d'emplois, aux équipements sportifs, aux grands parcs urbains... et de se replier rapidement sur son « quant-à-soi résidentiel ».

Il y a fort à parier que le rêve américain se négocie difficilement. On peut le voir comme l'exutoire qui canalise les stress et frustrations des populations, tant celles qui y ont accès que celles qui espèrent y avoir accès. Le chez-soi, ou le *home* en anglais, est un espace de référence essentiel à l'individu et celui-ci prend très fréquemment la forme d'une maison individuelle : « À l'écart d'un univers social saturé d'impuissance, de simulacre et d'animosité, parfois de violence, dans un monde à l'horizon bouché, la maison desserre l'étau. Elle permet de respirer, de se laisser exister, d'explorer ses désirs » (Chollet, 2016, p. 11).

Dans ce cadre sociétal particulier, soit celui d'une adhésion forte de la population au modèle pavillonnaire, lequel modèle est soumis de façon récurrente à un argumentaire implacable sur ses retombées négatives, on assiste à un dialogue de sourds « qui ne mène nulle part » (Pelletier, 2022, s. p.).

L'embourgeoisement des classes ouvrières, promptes à se mobiliser dans les quartiers effervescents des grandes villes au premier quart du xx^e siècle, a permis d'assurer la paix sociale, à travers l'accès à la propriété individuelle (Gonzalez-Cardenas, 2010). Les villes de compagnie ont d'ailleurs montré l'exemple, de Pullman City, en Illinois (Reiff, 2000), à Arvida, au Québec (Côté, 2016). Le pari des industriels de l'époque semble avoir réussi, c'est-à-dire celui de renoncer à une partie de la plus-value provenant du travail en usines au profit d'une atténuation des conflits sociaux, de la lutte au socialisme et de l'ouverture d'un nouveau champ économique lié à la consommation des ménages (Quinby¹⁸, 2016). Pas facile de participer à une manifestation quand la tonte du gazon et une visite chez le garagiste s'imposent.

Conclusion

À l'été 2022, les débats sur la forme de l'habitat et des milieux de vie se sont passablement calmés, du moins pour un temps. La crise du logement occupe désormais la position de tête sur la scène médiatique québécoise. La pandémie de COVID-19 revient progressivement au centre des préoccupations collectives et elle pourrait le rester au cours des prochains mois.

Cependant, la controverse sur la densification resurgira inévitablement au moment où le gouvernement du Québec voudra mettre en œuvre sa *Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire*, soit en 2023, selon toute probabilité. Il faudra alors faire preuve de stratégie et d'imagination pour mettre en place des changements significatifs en matière de configuration des milieux de vie, sans susciter trop « d'effets de rebond » qui menaceraient la paix sociale¹⁹.

La question au cœur du débat nous semble la suivante : Doit-on limiter la densification aux nouveaux ensembles résidentiels, que ce soit sur des enclaves libérées en zones urbaines centrales ou sur des « terres vierges » en périphérie? Ou doit-on instaurer une densification des quartiers existants? La densification des espaces vacants apparaît plus simple, mais elle risque de se faire sous la forme de la haute densité, alors qu'on souhaite généralement une densité moyenne pour créer le « chaînon manquant » du développement urbain. De plus, ces espaces densifiés, en particulier s'ils sont localisés en périphérie des villes, devront être conçus en

parallèle à une robuste politique d'accès aux transports collectifs. De manière générale, cette option se présentera favorablement à l'aune de la crise de logement, car elle permet de construire beaucoup et rapidement.

Pour sa part, la densification du tissu urbain pavillonnaire existant est beaucoup plus délicate, même si celle-ci peut conduire à la formation de milieux de vie de moyenne densité, ce qui peut être perçu comme préférable à la haute densité. En termes précis, doit-on encourager les municipalités à modifier leur zonage de type unifamilial pour permettre des maisons de ville en rangée ou des duplex ou triplex jumelés afin de remplacer progressivement les maisons individuelles existantes? Cette mesure peut s'avérer préférable à terme, mais elle implique une période de transition de plusieurs années où coexisteraient des *bungaloms* et des bâtiments de plus grands gabarits²⁰. Au-delà de l'esthétique, l'augmentation de la densité suppose plus de trafic automobile sur des rues de faible emprise. Toutefois, cette densification douce pourrait se limiter aux zones adjacentes aux espaces commerciaux et aux grandes institutions.

Quoi qu'il advienne, l'enjeu de la démocratie locale est primordial. Il s'avèrera difficile, voire impossible de faire le bonheur des gens malgré eux. En effet, les réticences vives à la densification sous toutes ses formes, lesquelles sont déjà visibles à plusieurs endroits, risquent de se généraliser. Le pouvoir référendaire indissociable des règlements de zonage sera certainement un élément de blocage ou de contrôle des citoyens et citoyennes, selon la perspective idéologique adoptée, lors de tentatives de modification réglementaire. Les consultations publiques plus générales pourraient jouer le même rôle lors de modifications de densité associées à la révision complète des plans et règlements d'urbanisme. Ces séances de consultation obligatoires, généralement peu courues, pourraient devenir animées dans les années à venir.

Au demeurant, il est difficile d'imaginer que les mesures de densification d'envergure puissent être réalisées en dehors des deux communautés métropolitaines (Montréal et Québec) ou des « grandes

villes de province » de plus de 100 000 habitants (Gatineau, Sherbrooke, Saguenay, Trois-Rivières ou Drummondville). Le principe de « respect des diversités territoriales », qui est inclus dans la PNAAT, laisse d'ailleurs présager une application territorialisée des mesures. Cela signifie que des effets de débordement sont à prévoir, c'est-à-dire que de nombreux ménages se déplaceront probablement en dehors des « juridictions » imposant la densification pour assumer leur rêve pavillonnaire. La rareté relative des maisons individuelles pourrait aussi avoir des effets inattendus et complexes sur le marché immobilier.

Au final, la question de la densification pourrait avoir des répercussions qui dépassent largement l'urbanisme. Elle présente des défis d'implantation importants qui devront se mettre en place dans un contexte de controverse liée au choc des valeurs. Des manifestations de colère pourraient s'exprimer, comme ce fut le cas en réponse aux mesures sanitaires découlant de la pandémie de COVID-19. Autre possibilité : la simple force d'inertie de bon nombre d'administrations municipales, assaisonnée de quelques querelles locales, pourrait plomber sérieusement l'ambitieux programme de la PNAAT. Par ailleurs, les solutions technologiques, par exemple la voiture électrique et la certification LEED²¹, pourraient aussi décourager les changements comportementaux plus consistants en n'apportant que de légers gains environnementaux.

Même si un urbanisme durable est souhaitable au Québec, il paraît ardu d'aller au-delà du zonage agricole, de la promotion de l'urbanité, du verdissement et des projets d'écoquartiers. Ce n'est pas sans raison que l'étalement urbain est débattu depuis longtemps avec si peu d'emprise sur le réel. L'idée que l'habitat individuel puisse être néfaste ne rejoint tout simplement pas le sens commun. Toute politique densificatrice sera alors cataloguée par la majorité comme une solution à un problème qui n'existe pas. Malheureusement, les réformateurs de ce monde réaliseront vite qu'on ne s'attaque pas aisément au rêve américain, un système politico-idéologique, économique et géographique qui façonne l'Amérique du Nord depuis près d'un siècle.

NOTES

- 1 Le projet du REM a été commenté dans les médias, mais c'est le mode de gestion de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) ainsi que l'intégration urbaine de la partie est du REM qui ont principalement occupé les manchettes.
- 2 Les quartiers axés sur les transports collectifs sont plus connus sous le nom anglais transit-oriented development (TOD).
- 3 La plupart des auteurs associent l'émergence des banlieues pavillonnaires à la période d'après-guerre en Amérique du Nord. Néanmoins, Lang et ses collègues (2006) font remonter cette date au milieu du XIX^e siècle, à travers le concept de protobanlieue.
- 4 Cet ouvrage est fortement teinté par l'approche du géographe Jérôme Dupras, dont on résume les propos tenus lors d'une entrevue télévisée.
- 5 Il convient de spécifier ici que le Plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD) de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), adopté en 2011, encourage déjà les quartiers TOD et contraint les municipalités locales à augmenter la densité résidentielle.
- 6 Au moment de cette publication, François Racine était professeur au Département d'études urbaines et touristiques de l'Université du Québec à Montréal.
- 7 Certains textes sont présents à la fois dans les journaux *Le Soleil* et *Le Quotidien*, lesquels sont gérés par une seule coopérative d'information. *Le Journal de Québec* et *Le Journal de Montréal* partagent aussi fréquemment des contenus similaires. Dans notre cas, nous nous sommes concentrés sur les textes provenant du *Journal de Québec*.
- 8 Statistique Canada considère comme banlieue les quartiers (subdivisions de recensement) et municipalités locales faisant partie des régions urbaines de recensement (RMR) et qui sont situés à plus de 10 minutes de voiture du centre de celles-ci.
- 9 Cet auteur parle même de la banlieue pavillonnaire et du mode de vie associé comme étant l'un des fondements de l'identité blanche aux États-Unis.
- 10 Plusieurs auteurs contestent cette idée de monotonie de la banlieue en soulignant la diversité des bâtiments, de la configuration du réseau de rues et du paysagement. Par ailleurs, certaines banlieues sont construites autour d'anciens noyaux villageois ayant une identité forte, tandis que d'autres sont de simples lotissements sans âme construits ex nihilo. Malgré tout, les gabarits architecturaux demeurent semblables dans les deux cas ainsi que la large prédominance de la fonction résidentielle de basse densité.
- 11 L'urbanisme fonctionnaliste vise la séparation stricte des usages urbains sous l'effet du zonage, de manière à éviter les conflits d'usages typiques des villes traditionnelles non planifiées.
- 12 Il faut bien saisir ici que les partisans du tramway sont généralement en faveur de la préservation des quartiers anciens et de la réalisation de nouveaux quartiers denses et multifonctionnels. À l'opposé, les promoteurs du troisième lien se révèlent souvent être des défenseurs de la banlieue pavillonnaire et de l'usage illimité de l'automobile.
- 13 L'étalement urbain réfère à une expansion démesurée du tissu urbain découlant de la basse densité. Il ne s'agit pas simplement de l'expansion territoriale tributaire de la croissance démographique. En conséquence, chaque nouveau quartier n'est pas nécessairement un nouvel étalement; cela dépend de sa densité.
- 14 La haute densité peut être justifiée dans différentes situations dans des perspectives économique et urbanistique, notamment à proximité d'une station de métro ou de train de banlieue sur l'île de Montréal, comme c'est le cas ici.
- 15 Au moment de cette publication, Jean-Marc Fournier, un ancien ministre libéral, était directeur de l'Institut de développement urbain du Québec.
- 16 La ministre Laforest a indiqué que des mesures plus précises seront annoncées, dans le cas fort probable où son gouvernement soit réélu à l'automne 2022.
- 17 Au moment de cette publication, Jérôme Laviolette était doctorant en planification des transports à Polytechnique Montréal et chercheur invité à la Fondation David-Suzuki.
- 18 Cet auteur s'inspire des écrits critiques en études urbaines, notamment ceux du géographe britannique David Harvey.
- 19 L'expression menace à la paix sociale peut sembler forte, mais n'oublions pas que le centre-ville d'Ottawa a été occupé pendant trois semaines à l'hiver 2022 pour contester la vaccination et les mesures sanitaires entourant la pandémie de COVID-19.
- 20 Dans ce cas de figure, les propriétaires jouiront de droits acquis pour leur pavillon de banlieue, mais les pressions économiques favoriseront des achats et des reconstructions, là où le marché immobilier affiche un dynamisme constant.
- 21 LEED est l'acronyme pour Leadership in Energy and Environmental Design. Il s'agit d'un système de certification géré depuis 1998 par le U.S. Green Building Council et adopté par le Conseil du bâtiment durable du Canada. Ce système comptabilise notamment la gestion des eaux, de l'énergie et la provenance des matériaux de construction afin de garantir le caractère environnemental d'un bâtiment ou d'un ensemble de bâtiments.

RÉFÉRENCES

- Acolin, A., Voith, R. et Wachter, S. (2016). *City and suburbs: Has there been a regime change?* Penn Institute for Urban Research. https://www.pennur.upenn.edu/uploads/media/City_and_Suburbs_%E2%80%93_Has_There_Been_a_Regime_Change_web.pdf
- Agence QMI. (2020, 28 mai). Les Québécois préféreraient vivre en banlieue... avant la pandémie. *Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2020/05/28/les-quebecois-preferaient-vivre-en-banlieue-avant-la-pandemie>
- Arnould, F. (2020, 16 octobre). La femme blanche de banlieue, cible indispensable de Donald Trump. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1741339/presidentielles-americaines-femme-blanche-banlieue-trump-arnould?fromApp=appInfoIos&partageApp=appInfoOS&accsVia=partage>
- Auzanneau, M. (2015). *Or noir : la grande histoire du pétrole*. La Découverte.
- Baillargeon, J. (2022, 12 février). La paix sociale est aussi un enjeu de santé publique [Lettre d'opinion]. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/02/12/la-paix-sociale-est-aussi-un-enjeu-de-sante-publique-ec2a20a9b205de0a7ff29875fcb39a4f>
- Beaudet, G. (2021). *Banlieue, dites-vous? La suburbanisation dans la région métropolitaine de Montréal*. PUL.
- Beauregard, R. A. (2006). *When America became suburban*. University of Minnesota Press.
- Bergeron, M. et Dussault, L. (2022, 16 juillet). Des obstacles à la densification. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-07-16/urbanisme/des-obstacles-a-la-densification.php>
- Blanchette-Vézina, M., Charbonneau, M., Blancquaert, L., Grenon-Gilbert, É., Bourdon, J., Pagé, P., Ouellet, M.-F., Nadeau, M. et Boyer, S. (2021). *11 brefs essais pour des villes résilientes et durables : réflexions de la relève municipale*. Somme toute.
- Bourgeault-Côté, G. (2022, 3 août 2022). Le tunnel de la discorde. *L'Actualité*. <https://lactualite.com/politique/le-tunnel-de-la-discorde/>
- Bourque, F. (2022a, 15 avril). Nourrir la bête du troisième lien. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/04/15/nourrir-la-bete-du-troisieme-lien-1921c812e7f28c523047a8205bfa177b>
- Bourque, F. (2022b, 30 avril). À saute-mouton loin de la ville. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/04/30/a-saute-mouton-loin-de-la-ville-0262f2c9339f60e4bd1887bd9c25c914>
- Bourque, F. (2022c, 6 juin). Politique sur l'aménagement : l'État veut devenir exemplaire. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/06/06/politique-sur-lamenagement-letat-veut-devenir-exemplaire-56036646f83e6456083a7bafc2e0d336>
- Boutros, M. (2019, 25 mars). La dépendance à la voiture est-elle psychologique? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/transports-urbanisme/550597/la-dependance-a-la-voiture-est-elle-psychologique>
- Chollet, M. (2016). *Chez-soi : une odyssée de l'espace domestique*. La Découverte.
- Choquette, H. (2021). *Québec, terre d'asphalte* [Film]. Coco.TV Créations. <https://ici.tou.tv/quebec-terre-d-asphalte>
- Cocquebert, V. (2021). *La civilisation du cocon : pour en finir avec la tentation du repli sur soi*. Éditions Arkhê.
- Collard, N. (2022, 7 juin). Aménagement du territoire : de la théorie à la pratique. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/2022-06-07/amenagement-du-territoire/de-la-theorie-a-la-pratique.php>
- Colpron, S. (2022a, 26 juin). Densification : des opposants partout dans l'île. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-06-26/densification/des-opposants-partout-dans-l-ile.php>
- Colpron, S. (2022b, 18 mai). Saint-Bruno densifiera loin de son centre-ville. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/grand-montreal/2022-05-18/saint-bruno-se-densifiera-loin-de-son-centre-ville.php>
- Comité consultatif sur les changements climatiques. (2022). *L'aménagement du territoire du Québec : fondamental pour la lutte contre les changements climatiques*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/environnement/organismes-lies/comite-consultatif-changements-climatiques#c101602>
- Côté, D. (2016). *Le Saguenay-Lac-Saint-Jean : les villes de compagnies*. Éditions GID.
- Côté-Paulette, C. (2022, 5 avril). Norme sur le nickel : le gouvernement caquiste permet cinq fois plus d'émissions. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1874252/hausse-nickel-limoilou-quebec-benoit-charrette-environnement>

-
- Cox, W. (2022, 15 février). Canada: Suburbs dominate growth – 2021 census. *New Geography*. <http://www.newgeography.com/content/007344-canada-suburbs-dominate-growth-2021-census>
- Dugas, C. (2022). *Aménagement, développement et environnement au Québec*. PUQ.
- Dupont, P. (2017) *Passage en caisses : histoire, état des lieux et critiques des centres commerciaux* [Mémoire de maîtrise, École nationale supérieure d'architecture de Nantes]. DUMAS. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01625021/document>
- Dutrisac, R. (2022, 11 mai). Un vent de changement. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/editoriaux/709572/etalement-urbain-un-vent-de-changement>
- Étienne, H. F. (2020). The detached single-family home genie and its bottle. *Journal of the American Planning Association*, 86(1), 126-128. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1689018>
- Fillion, G. et Delorme, F. (2021). *L'heure des choix : face à l'urgence climatique et sociale*. Gallimard.
- Fortin, A. (2015). *Imaginaire de l'espace dans le cinéma québécois*. PUL.
- Fortin, A., Després, C. et Vachon, G. (2011). *La banlieue s'étale*. Nota Bene.
- Gagnon, L. C. (2022, 25 juin). Densifier pour arrêter l'étalement urbain [Lettre d'opinion]. *La Presse*. https://plus.lapresse.ca/screens/4285a93b-049f-48f3-a0bb-4e80ea41e514%7C_0.html
- Gervais, B., van der Klei, A. et Parent, M. (dir.). (2015). Suburbia : l'Amérique des banlieues. *Cahiers Figura*, 39. <http://oic.uqam.ca/fr/publications/suburbia-lamerique-des-banlieues>
- Gonzalez-Cardenas, M. M. (2010). Suburbia against socialism: United States proposals for the metropolis of the 20th Century. *Proceedings of the 14th IPHS Conference*, 589-597. <https://doi.org/10.7480/iphs.2010.2>
- Gordon, D. L. (2018). Humphrey Carver and the federal government's postwar revival of Canadian community planning. *Urban History Review*, 46(2), 71-84. <https://doi.org/10.7202/1064834ar>
- Grammond, S. (2022, 2 juillet). À chacun son toit : densifier, c'est la clé. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/2022-07-02/a-chacun-son-toit/densifier-c-est-la-cle.php>
- Hallmich, C. et Savard, C. (2022, 20 avril). Face aux changements climatiques, il faut mieux aménager nos villes et nos villages. *La Presse*. https://plus.lapresse.ca/screens/35a15d95-1481-475a-a0f9-0e0e5ce531a6%7C_0.html
- Heinberg, R. (2006, 22 février). La fête est finie : pétrole, guerre et destin des sociétés industrielles. *Carfree.fr*. <http://carfree.fr/index.php/2006/02/22/la-fete-est-finie-petrole-guerre-et-destin-des-societes-industrielles>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2022). Mise à jour 2022 des perspectives démographiques du Québec et de ses régions 2021-2066. *Bulletin sociodémographique*, 26(4). Gouvernement du Québec. <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/mise-a-jour-2022-perspectives-demographiques-quebec-regions-2021-2066.pdf>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2021). *Mesures de lutte contre les îlots de chaleur urbains : synthèse des connaissances*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2839-mesures-lutte-ilots-chaleur-urbains.pdf>
- Jean, S. (2014). Ville ou banlieue? Les choix résidentiels des jeunes familles de classe moyenne dans la grande région de Montréal. *Recherches sociographiques*, 55(1), 105-134. <https://doi.org/10.7202/1025647ar>
- Journet, P. (2022, 10 mai). Ceci n'est pas un débat de valeurs. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/chroniques/2022-05-10/ceci-n-est-pas-un-debat-de-valeurs.php>
- Labrie, C. (2022, 6 juin). Une première politique d'architecture et d'aménagement du territoire. *Le Quotidien*. <https://www.lequotidien.com/2022/06/06/une-premiere-politique-darchitecture-et-damenagement-du-territoire-87903d5ce32409d46980b291dd7df901>
- Lang, R., LeFurgy, J. et Neilson, A. C. (2006). The six suburban eras of the United States [Research Note]. *Opolis*, 2(1), 65-72. https://escholarship.org/content/qt739425j0/qt739425j0_noSplash_62c2d0273deaf88d2c15f7a3bc1bc7a.pdf
- Laperrière, É. (2021, 9 octobre). Pour en finir avec l'étalement urbain. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/environnement/638868/de-l-etalement-a-la-contraction-urbaine>

- LeCavalier, C. (2022a, 9 mai). Étalement urbain : choc entre les maires et la CAQ. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/2022-05-09/etalement-urbain/choc-entre-les-maires-et-la-caq.php>
- LeCavalier, C. (2022b, 11 mai). Un superministère du territoire pour lutter contre l'étalement. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-05-11/un-superministere-du-territoire-pour-lutter-contre-l-etalement.php>
- LeCavalier, C. (2022c, 6 juin). Une politique pour éviter le gouffre financier de l'étalement urbain. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-06-06/amenagement-du-territoire/une-politique-pour-eviter-le-gouffre-financier-de-l-etalement-urbain.php>
- Lefebvre, H. (1968). *Le droit à la ville*. Anthropos.
- Mancebo, F. (2013). *Développement durable* (2^e éd.). Armand Colin.
- Manville, M., Monkkonen, P. et Lens, M. (2020). It's time to end single-family zoning. *Journal of the American Planning Association*, 86(1), 106-111. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1651216>
- Marshall, G. (2017). *Le syndrome de l'autruche : pourquoi notre cerveau veut ignorer le changement climatique*. Actes Sud.
- Martin, S. (2022a, 19 avril). Étalement urbain et 3^e lien : «On ne pourra pas s'entendre», dit Marchand. *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2022/04/19/etalement-urbain-et-3e-lien-on-ne-pourra-pas-sentendre-dit-marchand>
- Martin, S. (2022b, 24 mars). Étalement urbain : choqués, les maires de Bellechasse réclament à Bruno Marchand des excuses. *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2022/03/24/etalement-urbain-choques-les-maires-de-bellechasse-reclament-des-excuses-a-bruno-marchand>
- McDowell, L. (1983). Towards an understanding of the gender division of urban space. *Environment and Planning D: Society and Space*, 1(1), 59-72. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1068/d010059>
- Mehdi, L., Weber, C., Di Pietro, F. et Selmi, W. (2012). Évolution de la place du végétal dans la ville, de l'espace vert à la trame verte. *VertigO*, 12(2), 1-16. <https://id.erudit.org/iderudit/1022528ar>
- Mercier, G. (2006). La norme pavillonnaire : mythologie contemporaine, idéal urbain, pacte social, ordre industriel, moralité capitaliste et idéalisme démocratique. *Cahiers de géographie du Québec*, 50(140), 207-239. <https://doi.org/10.7202/014087ar>
- Mercier, J. (2021). Comprendre les positions des participants aux débats. Dans J. Dubé, J. Mercier et E. Scanu (dir.), *Comment survivre aux controverses sur le transport à Québec?* (p. 136-176). Septentrion.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. (2022). *Mieux habiter et bâtir notre territoire : Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire – Vision stratégique*. Gouvernement du Québec. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/partage/mamh-mcc/PNAAT/BRO_PNAAT_fr.pdf?1654530761
- Parent, S. (2019, 7 octobre). Les Canadiens et les Québécois rois des banlieues et de l'étalement urbain. *Radio-Canada*. <https://www.rcinet.ca/fr/2019/10/07/nous-sommes-champions-des-banlieues-et-de-letalement-urbain>
- Parker, K., Horowitz, J., Brown, A., Fry, R., Cohn, D. et Igielnik, R. (2018). *What unites and divides urban, suburban and rural communities*. Pew Research Institute. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/05/22/demographic-and-economic-trends-in-urban-suburban-and-rural-communities>
- Pelletier, É. (2022a, 24 mars). Tramway : l'UMQ demande au gouvernement de la CAQ de respecter les compétences municipales. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/03/24/tramway-lumq-demande-au-gouvernement-de-la-caq-de-respecter-les-competences-municipales-6ffd17b9ef85bc094a5835b47e809639>
- Pelletier, É. (2022b, 11 mai). Étalement urbain : Marchand demande à la CAQ de cesser le discours fallacieux. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2022/05/11/etalement-urbain-marchand-demande-a-la-caq-de-cesser-le-discours-fallacieux-a0d040dce80bf801e794bfcf4439eafc>
- Pelletier, M. (2022, 9 juillet). Les dialogues de sourds sur la densification ne mènent nulle part [Lettre d'opinion]. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/731802/idees-les-dialogues-de-sourds-sur-la-densification-ne-menent-nulle-part>
- Pigeon, D. (2003) *Éloge du bungalow* [Film]. Productions Virage. <http://collections.cinematheque.qc.ca/recherche/oeuvres/fiche/69685-elog-du-bungalow>
- Poiret, G. (2017). Une diversité accrue dans les *suburbs*, quelle conséquence politique? L'exemple du Grand Toronto. *L'information géographique*, 81(3), 10-124. <https://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2017-3-page-108.htm>

- Porter, I. (2022a, 7 juin). Les villes devront limiter l'étalement urbain. *Le Devoir*. https://www.ledevoir.com/politique/719559/les-villes-devront-limiter-l-etalement-urbain?fbclid=IwAR1Qqe0m9g8MsresPgLQjiEYKE2siyh82hfV_U2kSTL3gO1HGqZaneVRxlo
- Porter, I. (2022b, 7 juin). La politique d'aménagement du territoire jugée inconciliable avec le troisième lien. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/720069/la-politique-d-amenagement-du-territoire-jugee-inconciliable-avec-le-troisieme-lien>
- Porter, I. et Tanguay, S. (2022, 23 mars). L'harmonie déraile entre Québec et la CAQ. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/ville-de-quebec/690048/transport-le-maire-de-quebec-accuse-de-polluer-l-existence-des-automobilistes>
- Prémont, M.-C. et Racicot, F. (2021, 6 novembre). Québec et les municipalités sont responsables [Lettre d'opinion]. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/645510/etalement-urbain-quebec-et-les-municipalites-sont-responsables>
- Québécois, S. et Aubel, F. (2022). *La dictature des vertueux : pourquoi le moralement correct est devenu la nouvelle religion du monde*. Éditions Buchet/Chastel.
- Quinby, R. (2016, 16 août). Politics in suburbia. *Briarpatch Magazine*. <https://briarpatchmagazine.com/articles/view/politics-in-suburbia>
- RAMAU et Roudil, N. (2012, 14 novembre). Fabriquer la ville à l'heure de l'injonction au « durable ». *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/Fabriquer-la-ville-a-l-heure-de-l.html#sommaire>
- Reiff, J. (2000). Rethinking Pullman: Urban space and working-class activism. *Social Science History*, 24(1), 7-26. <https://doi.org/10.1017/S0145553200010063>
- Sampson, X. (2021, 8 novembre). La densification des banlieues est-elle inévitable? *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1829917/longueuil-demolition-construction-multiplex>
- Scott, A. J. (2019). City-regions reconsidered. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 51(3), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0308518X19831591>
- Serre, U. (2014, 25 mai). La ville interpellée par la mondialisation. Jane Jacobs : de la mise en accusation du fonctionnalisme à l'éloge de la diversité [Billet de bogue]. *Citadinité*. <https://citadinite.home.blog/2014/05/25/xix-la-ville-interpellee-par-la-mondialisation-1-jane-jacobs-de-la-mise-en-accusation-du-fonctionnalisme-a-leloge-de-la-diversite>
- Simard, M. (2020). La pandémie de COVID-19 et le débat sur l'étalement urbain : tournant majeur ou accident de parcours? *Organisations & Territoires*, 29(2), 175-183. <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/view/1160/999>
- Sioui, M.-M. (2022, 10 mai). « Il y a moyen de construire autrement », reconnaît Andrée Laforest. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/quebec/709524/il-y-a-moyen-de-construire-autrement-reconnait-la-ministre-laforest>
- Statistique Canada. (2022, 9 février). La croissance et l'étalement des grands centres urbains du Canada se poursuivent. *Le Quotidien*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/220209/dq220209b-fra.pdf?st=fzoYikrC>
- Tanguay, S. (2022, 15 avril). Un projet plus sobre, mais sans plus d'appuis scientifiques. *Le Devoir*. https://www.ledevoir.com/politique/quebec/699462/la-facture-du-troisieme-lien-est-reduite-a-6-5-milliards?utm_source=recirculation&utm_medium=hyperlien&utm_campaign=corps_texte
- Tellier, L.-N. (2022, 20 avril). Le troisième lien de toutes les absurdités [Lettre d'opinion]. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/701172/transport-le-troisieme-lien-de-toutes-les-absurdites>
- Trépanier, M.-O. (2017). Zonage agricole et périurbanisation au Québec : grandeurs et misères. Dans C. Bryant et S. Loudiyi (dir.), *Des espaces agricoles dans la métropolisation : perspectives franco-québécoises* (p. 65-86). L'Harmattan.
- Trudeau, J. (2019, 16 juillet). Étalement urbain : quel crime! *Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2019/07/16/etalement-urbain-quel-crime>
- Vachon, B. (2020, 26 juin). Télétravail, exode urbain et reconquête des territoires [Lettre d'opinion]. *Le Quotidien*. <https://www.lequotidien.com/2020/06/26/teletravail-exode-urbain-et-reconquete-des-territoires-e7e4898445ceaa01e4588af736e2ead7?nor=true>
- Vachon, B. (2021, 25 mai). Le tunnel autoroutier Québec-Lévis ou l'expansion urbaine libérée [Lettre d'opinion]. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/05/25/le-tunnel-autoroutier-quebec-levis-ou-l-expansion-urbaine-liberee-750f67479a3f33770e90c55b39d29f27>

- Vailles, F. et Dubuc, A. (2020). MRC de Montcalm dans Lanaudière : dézonage autorisé malgré l'avis de trois ministères. *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/actualites/enquetes/2020-10-19/mrc-de-montcalm-dans-lanaudiere/dezonage-autorise-malgre-l-avis-de-trois-ministeres.php>
- Vanier, M. (2011, 23 février). La périurbanisation comme projet. *Métropolitiques*. <https://metropolitiques.eu/La-periurbanisation-comme-projet.html>
- Yengué, J. L. (2017). Introduction au dossier « Les espaces verts urbains : éclairages sur les services écosystémiques culturels ». *Environnement urbain*, 11. <https://doi.org/10.7202/1050483ar>



Service de la bibliothèque et des archives

- Collections numériques et imprimées variées
- Personnel spécialisé
- Service virtuel de référence et aide sur place
- Formations documentaires, technologiques et pédagogiques offertes à tous
- Prêt d'équipement audiovisuel et technologique

bibliotheque.uqac.ca

UQAC

Instagram : une nouvelle avenue pour documenter et influencer la santé et sécurité au travail

Samuel Julien^a, Julie Roger^b, Jerome Range^c, Cheikh Faye^d, Hector Ignacio Castellucci^e, Mathieu Tremblay^f, Martin Lavallière^g

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1524>

RÉSUMÉ. Les médias sociaux sont omniprésents dans la culture actuelle, et le milieu de la santé et sécurité au travail (SST) n'y fait pas exception. Utilisée pour documenter divers phénomènes sociaux, la plateforme Instagram permettrait une collecte de données autrement difficiles d'accès dans des contextes où les observations terrain sont difficiles, par exemple lors d'interventions d'urgence. Malgré le nombre limité d'études portant sur cette plateforme, particulièrement lorsqu'elles sont appliquées aux premiers répondants, les recherches démontrent différents avantages liés à l'utilisation des réseaux sociaux dans un contexte de prévention et de promotion de la SST. Cet article vise à identifier les opportunités que représente la plateforme Instagram à des fins de prévention et de promotion de la SST, et à explorer les potentielles limites de son utilisation dans le monde du travail. De plus amples recherches sont nécessaires tant sur le plan méthodologique que de l'utilisation afin d'encadrer cette nouvelle approche.

ABSTRACT. *Social media is ubiquitous in today's culture, and the occupational health and safety (OHS) environment is no exception. Used to document various social phenomena, the Instagram platform could allow data collection that is otherwise difficult to access in more formal research contexts where field observations are complex, such as in emergency response contexts. Despite the limited number of studies on using this platform, especially when applied to first responders, research shows various advantages related to using social networks in preventing and promoting OHS. This article aims to identify the opportunities that the Instagram platform represents for the purposes of prevention and promotion of OHS, and to explore the potential limits of its use in the working world. Further research is needed both methodologically and in terms of use to frame this new approach.*

Introduction

Au Québec, l'exposition aux menaces inhérentes au travail est une problématique recensée. Les statistiques témoignent de la nécessité de demeurer proactif à des fins d'amélioration des interventions et des mesures mises en place dans le domaine de la santé et sécurité au travail (SST). Ce combat est toujours d'actualité, car les accidents de travail sont encore trop fréquents. En effet, la Commission des

normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESSST) recensait 57 décès dus à un accident de travail au Québec en 2020 (CNESSST, 2021). Également, de 2012 à 2017, les lésions indemnisées ainsi que les lésions avec perte de temps indemnisée de la CNESSST ont augmenté respectivement de 90 000 à 98 000 cas (+1,4 %) et de 67 000 à 70 000 cas (+0,5 %).

^a Étudiant, Université du Québec à Chicoutimi

^b Étudiante, Université du Québec à Chicoutimi

^c Étudiant, Université du Québec à Chicoutimi

^d Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

^e Professeur, Universidad de Valparaíso, Chili

^f Professeur, Université du Québec à Rimouski

^g Professeur, Université du Québec à Chicoutimi

Suivant ces augmentations, le coût global de l'ensemble des lésions se porte à 274 millions de dollars, représentant un coût moyen par lésion de 2 345 \$ par an (Busque et collab., 2020). Toujours au Québec, 10 % des accidents routiers au travail impliquent des travailleurs et travailleuses du secteur des services médicaux et sociaux (Pignatelli et collab., 2013). La conduite représente une composante importante du travail des premiers répondants (policiers, pompiers et paramédicaux). De la patrouille à la conduite en situation d'urgence, ces derniers se doivent d'être constamment à la recherche d'informations pour leur permettre de préserver leur sécurité derrière le volant et celle de la population qu'ils desservent. Des études sur les accidents routiers au travail montrent que les premiers répondants ne sont pas à l'abri des collisions routières et que celles-ci, lorsqu'elles surviennent, sont potentiellement mortelles (NIOSH, 2014; Pignatelli et collab., 2013; Tiesman et collab., 2013).

Au-delà des statistiques alarmantes provenant d'organismes principalement gouvernementaux sur la santé et sécurité des premiers répondants (Busque et collab., 2020; Lavallière et collab., 2015; Pignatelli et collab., 2013), on en connaît toutefois très peu sur les contextes réels dans lesquels surviennent ces accidents de travail, par exemple les collisions de la route (Lavallière et Bellavance, 2020; Pignatelli et collab., 2013), dont les rapports sont basés sur des analyses souvent simplistes (type de chaussée, nombre de véhicules impliqués, météo, etc.) (Poupart et collab., 2021). Au cœur d'une nouvelle ère de communication où l'information est de plus en plus accessible (HEC Montréal, 2017), l'utilisation à bon escient de celle-ci pourrait constituer une piste de solution permettant de contribuer à une réflexion approfondie de ces contextes d'accidents au travail.

L'objectif d'utiliser des résultats obtenus par l'entremise d'un tel outil est d'offrir une nouvelle option ou une complémentarité aux méthodes de documentation et de prévention habituelles afin que les utilisateurs, possiblement les premiers répondants, en bénéficient. Cela mène à se questionner à savoir si la collecte de données par le biais des réseaux sociaux tels qu'Instagram est une option profitable à exploiter dans le cadre de la recherche en SST (Range et collab., 2022; Roger et Lavallière, 2019).

Le présent texte a pour objectifs d'identifier les opportunités que représente la plateforme Instagram à des fins de prévention et de promotion de la SST ainsi que de documentation et de formation continue des premiers répondants grâce aux observations faites par le biais de la plateforme, puis d'explorer les potentielles limites de son utilisation dans le monde du travail.

1. Les réseaux sociaux comme supports de prévention et de promotion de la SST

Désormais, les réseaux sociaux font partie intégrante d'une nouvelle ère d'environnement de communication. Effectivement, en 2019, environ 3 milliards d'utilisateurs à l'échelle mondiale ont été dénombrés (Statista, 2020). Tweets, publications, blogues, clichés; les médias sociaux sont omniprésents dans la culture actuelle et la SST n'y fait pas exception (George et collab., 2013).

De pair avec une croissance de l'utilisation de telles plateformes par des travailleurs et travailleuses (Moorhead et collab., 2013), l'usage des médias sociaux est de plus en plus attrayant dans un contexte où l'on désire cibler ces derniers (Leonardi et collab., 2013; Moorhead et collab., 2013). Par exemple, différents premiers répondants et professionnels de la santé utilisent couramment les médias sociaux pour se connecter aux populations qu'ils desservent, pour développer un réseau professionnel et pour diffuser différentes informations (Giustini et collab., 2018), ce qui leur permet de renforcer l'engagement communautaire, de sensibiliser le public ou tout simplement de bonifier les échanges lors de rencontres professionnelles et scientifiques (Schwenk et collab., 2017; Schwenk et collab., 2020).

De plus, cette technologie pourrait être profitable dans un contexte de SST, où les communications sont un élément clé permettant la promotion et la prévention par le transfert et par la diffusion des savoirs. Les différents moyens de communication favorisent les apprentissages qui mènent à d'éventuelles adoptions et acquisitions de meilleures pratiques sécuritaires (Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales, 2018; Lortie et collab., 2012). C'est pourquoi les médias sociaux permettraient d'augmenter le nombre de possibilités, que ce soit en matière

d'éducation (Laestadius, 2016), de sensibilisation, de prévention et même de documentation des enjeux en SST.

Par exemple, aux États-Unis, le National Institute for Occupational Safety & Health (NIOSH) a développé un modèle conceptuel nommé Total Worker Health^{MD} (Tamers et collab., 2019). Dans l'optique d'améliorer les conditions de santé et de bien-être des travailleurs et travailleuses, ce modèle préconise des interventions sur le plan organisationnel combinées à des approches sur le plan individuel afin d'assurer une complémentarité permettant une approche holistique (Tamers et collab., 2019). Le NIOSH recommande aux organisations et aux entreprises d'intégrer ce modèle de communication, entre autres basé sur l'utilisation des médias sociaux, dans le cadre de la promotion et de la prévention en SST. D'après le NIOSH, ce modèle de communication sert à stimuler l'intérêt des travailleurs ainsi qu'à les sensibiliser. Ultiment, il vise à provoquer des changements volontaires au sein des organisations. Cela témoigne de l'utilité et de l'intérêt des réseaux sociaux dans le domaine de la SST (Tamers et collab., 2019).

Également, plusieurs recherches démontrent l'utilité de ce type de communication dans différentes organisations, et ce, pour diverses professions. Notamment, Jarolimek (2020) souligne que les réseaux sociaux sont des moyens de communication à intégrer au sein des stratégies de communication des organisations policières (p. ex., informations destinées au grand public sur des événements majeurs ou sur des campagnes de sensibilisation). De plus, Jarolimek ajoute que cette intégration médiatique permet d'augmenter le niveau de transparence des métiers relevant des services aux citoyens, considérant les phénomènes actuels de numérisation et de médiatisation grandissants. Selon lui, cela aura comme bénéfice d'améliorer les échanges entre le public et les organisations policières. Ces échanges, lorsqu'adéquats, ont pour effet d'unir ces deux entités afin de favoriser la confiance et la crédibilité ainsi que de bonifier la réputation des policiers dans des approches dites plus communautaires.

Dans un autre ordre d'idées, une revue systématique réalisée par Laroche et ses collègues (2020) recense sept études effectuées auprès de travailleurs et travailleuses de différents domaines (transport,

soins de santé, éducation) qui témoignent de l'utilisation des réseaux sociaux comme Twitter et Facebook à des fins d'intervention quant à la promotion d'implantation de saines habitudes afin d'optimiser le mieux-être des travailleurs au sein de leur milieu. Cette revue systématique dénote que les réseaux sociaux sont utilisés comme un levier de motivation facilitant et encourageant l'adoption de saines habitudes de vie pour les travailleurs.

Malgré la présence de certains articles dans la littérature sur le sujet de l'utilisation de plateformes de communication, à notre connaissance, ces travaux en SST visent principalement Facebook et Twitter comme moyen d'intervention. Toutefois, l'utilisation d'Instagram en SST ne semble pas avoir été étudiée. Instagram contient une multitude de données pouvant être utilisées en SST. Par conséquent, cette plateforme a un fort potentiel d'intégration en matière de prévention et de promotion de la SST. Sa configuration simple, sa facilité d'emploi et son accessibilité font de cette plateforme un choix à privilégier pour intervenir en SST auprès des premiers répondants (Hu et collab., 2014; Range et collab., 2021).

En somme, les recherches démontrent différents avantages liés à l'utilisation des réseaux sociaux. En raison de ces atouts, les organisations se voient encouragées à publier davantage sur les réseaux sociaux. Devant cette augmentation du volume de contenu disponible sur ces plateformes, un intérêt grandissant en découle : celui de se pencher sur les possibilités qu'offre un tel contexte au profit de la recherche et des interventions en SST auprès des travailleurs. Devant un tel constat, un média social tel qu'Instagram est une ressource intéressante à exploiter en raison de la contextualisation des données sous forme de photos et de vidéos qu'il peut fournir d'un événement donné.

2. L'utilisation d'Instagram à des fins de documentation et de formation : opportunités et perspectives

En matière de SST, Facebook et Twitter sont utilisées afin de promouvoir, par l'entremise d'une organisation, divers programmes de santé et sécurité, en plus d'être exploités à des fins de promotion des saines habitudes de vie au travail (Laroche et collab., 2020). Par le biais de ce type de plateforme,

les organisations bénéficient d'un plus grand éventail de communication. Tout comme Facebook, Instagram présente elle aussi des modalités de publications intéressantes. Effectivement, Instagram se positionne deuxième au classement du réseau social le plus engagé, tout juste derrière Facebook (Kauffman et collab., 2020). Aussi, l'exploitation de cette plateforme pour les organisations est relativement peu coûteuse sur les plans financier et temporel (Meijer, 2014). Enfin, cette plateforme de diffusion permet divers paramètres d'accessibilité du contenu, soit au grand public ou à un groupe privé. Ainsi, selon les objectifs et les sujets visés, la diffusion d'informations peut se faire dans un contexte de groupe fermé, visant alors un groupe précis (p. ex., employés d'une organisation) ou un groupe ouvert visant le grand public (Torquati et collab., 2018).

Instagram est une plateforme à contenu vaste et abondant (Laestadius, 2016). Afin que cette qualité ne devienne pas une limite, il est possible d'affiner la recherche grâce à l'utilisation de mots-clés précédés d'un croisillon (*hashtag*; #) ou d'une arobase (@). En effet, le croisillon cite un thème ou un mot descriptif du contenu de la publication (Hu et collab., 2014), tandis que l'arobase cite et annonce une organisation, un endroit, une personne ou un compte d'utilisateur. En d'autres mots, l'arobase agit à titre d'étiquette pour un nom (Ekins et Perlstein, 2014). Ces mots-clés précédés de symboles, employés directement dans la barre de recherche, filtrent par pertinence, selon les critères des objectifs établis, le contenu, soit les images et les vidéos. Bien que l'approche booléenne ne soit pas praticable sur cette application, la recherche par mots-clés permet tout de même une première identification pour des contenus d'intérêt.

La contextualisation des lieux et du travail effectué à l'aide d'Instagram pour promouvoir la SST

À ce jour, Instagram permet de documenter divers phénomènes sociaux (Smith et Sanderson, 2015) et de faire une collecte de données autrement difficiles d'accès dans des contextes plus formels de recherche ou d'intervention en milieu de travail, notamment celui des premiers répondants. L'exposition à différents risques inhérents au travail rend parfois difficiles les observations terrain. Par la complexité de certains milieux de travail et de

l'éventuelle dangerosité associée aux observations terrain, l'utilisation de telles images et vidéos déjà colligées par des tiers offre une opportunité unique de jeter un regard différent sur les pratiques associées à la SST dans divers milieux. De plus, la plateforme Instagram est utilisée à des fins de campagnes de sensibilisation en SST. Par exemple, l'organisation Bikepatrol.be en Belgique fait la promotion de ses activités et formations par l'intermédiaire de publications Instagram [<https://bikepatrolblog.wordpress.com>].

Dans des contextes de recherche ou d'évaluation en SST, des observateurs suivent les employés et employées durant leur journée de travail sur une période donnée en vue d'examiner l'exécution de tâches effectuées et les conditions dans lesquelles ces derniers travaillent, incluant leur environnement (St-Vincent et collab., 2011). Toutefois, les premiers répondants correspondent à un exemple de secteur d'emploi où il serait imprudent pour un observateur d'utiliser une telle procédure. Cette immersion complète dans leur univers implique aux observateurs d'être exposés aux conditions périlleuses, identiques à celles des premiers répondants. Dans la société actuelle, puisque les réseaux sociaux sont omniprésents, ils deviennent un outil intéressant à utiliser dans un tel contexte de collecte de données. La piste étudiée à travers cet outil est l'extraction de données possible par l'entremise des réseaux sociaux, plus précisément par la plateforme Instagram.

Ensuite, puisqu'elles sont déjà existantes et établies, ces plateformes de réseaux sociaux permettent d'accéder à des données collectées, et ce, à l'échelle internationale, ce qui engendre une plus grande portée de la récolte des données. Une telle approche permet non seulement de documenter les pratiques actuelles, mais aussi d'identifier des pratiques ou comportements émergents en SST ou même des changements de pratiques (p. ex., le port du masque de protection dans le contexte de la pandémie de COVID-19 observé chez les policiers et les professionnels de la santé). Aussi, par les multiples possibilités d'observation et de types d'observateurs (p. ex., le travailleur ou un observateur externe prend une photo), ce nouveau regard aide à percevoir la diversité de l'emploi et les différentes pratiques organisationnelles (Range et collab., 2022).

En matière de prévention en SST, l'analyse des données collectées présentes sur le réseau social Instagram permet d'apercevoir les pratiques, les erreurs et même les contournements des règles mises en place, qu'elles soient non respectées ou non appliquées adéquatement. De telles données révèlent une vision orientée vers le contexte de travail réel (St-Vincent et collab., 2011) grâce à la capture de l'instantanéité de la photo ou de la vidéo, d'où la définition du titre de cette plateforme (System, 2018). Grâce à l'utilisation d'une méthode de recherche exploratoire quantitative, par l'entremise de l'utilisation de canaux uniques, les réseaux sociaux engendrent une approche où les diffuseurs de publications, autant les employeurs que les employés, partagent du contenu de leur propre gré. D'une part, les employeurs peuvent prévoir un calendrier planifié de publications quant à divers programmes et mesures en cours. De l'autre côté, les employés peuvent eux aussi interagir sur une base plus spontanée et volontaire, ce qui a pour effet d'atténuer un biais d'influence.

3. Les potentielles limites de l'utilisation de la plateforme Instagram

3.1 La propriété des contenus de formation et de sensibilisation générés

Tout d'abord, l'exploitation des réseaux sociaux crée aussi de nombreux défis et controverses, car ils ont été créés à l'origine à des fins de loisir. L'article *War on Instagram: Framing conflict photojournalism with mobile photography apps* (Alper, 2014) traite justement de l'utilisation, dans le domaine du photojournalisme de guerre, du contenu accessible sur *Hisptamatic*, qui est une application semblable à celle d'Instagram. Cet article propose une discussion sur un dilemme dans ce domaine, à savoir s'il vaut mieux séparer les photos des illustrations et si l'utilisation du contenu de cette application brime la professionnalisation des photojournalistes. L'auteur de cet article défend qu'un autre problème s'ajoute à la liste : celui où des utilisateurs publient des photos fausses imitant un soldat. Ce dernier point est majeur dans un contexte de documentation de la SST puisque des images fausses ou forgées pourraient engendrer des pratiques de travail inadéquates.

3.2 La différenciation entre le vrai et le faux

Engendrer une démarche participative apporte ses avantages puisqu'elle permet un accès plus ouvert aux échanges entre les préventionnistes, les employés et les employeurs. Or, cette cocréation de contenu vient avec une exposition au risque de contenu faussé de type conspirationniste ou commandité. La temporalité des faits sous forme de publications est plus courte lorsqu'il est question de contenu conspirationniste, en comparaison avec une publication à contenu scientifique (Del Vicario et collab., 2016). Tout de même, malgré cet aspect, l'accessibilité à ce type de contenu faussé peut influencer à tort le comportement des travailleurs et travailleuses, c'est-à-dire se positionner dans des contextes de travail inadéquats et à risque (Del Vicario et collab., 2016).

3.3 La transférabilité entre les pays

Bien que représentant des plateformes web mondiales, les différents médias sociaux ne sont pas uniformes dans leur utilisation à travers les pays puisque différentes plateformes existent afin de répondre aux mêmes besoins des internautes. Aussi, certaines plateformes sont proscrites dans certaines régions du monde, ce qui rend impossible la documentation des pratiques en SST telle qu'elle est suggérée ici (Bamman et collab., 2012). Ainsi, la prudence est de mise lors d'un transfert de connaissances sans réflexion au préalable puisqu'il doit y avoir une adéquation concrète entre le milieu de travail où l'on intervient et les données recueillies à des fins d'analyse.

Conclusion

À ce jour, il existe encore un manque à gagner concernant les limites inhérentes à l'utilisation de plateformes de médias sociaux telles qu'Instagram. Effectivement, il sera important de brosser un portrait des méthodes d'étude à préconiser lors de l'utilisation de données provenant des réseaux sociaux. Typiquement, l'analyse des données provenant des médias sociaux se fait par forage de données automatisé du texte présenté (p. ex., Twitter et Facebook). Cependant, en plus du texte associé à différentes publications, celles-ci sont aussi systématiquement accompagnées (System, 2018) de photos et vidéos, ce qui complexifie le

processus d'extraction automatisé (Nobles et collab., 2020).

Les réseaux sociaux ont le potentiel d'être une source d'innovation et de promotion en SST en tant que méthodes d'intervention exploratoires

pour des milieux de travail plus difficilement accessibles, comme celui des premiers répondants. Après tout, une image pourrait bien valoir mille mots. Alors, pourquoi ne serait-ce pas applicable pour les photos et vidéos mises à la disposition de tous sur la plateforme Instagram?

RÉFÉRENCES

- Alper, M. (2014). War on Instagram: Framing conflict photojournalism with mobile photography apps. *New Media & Society*, 16(8), 1233-1248. <https://doi.org/10.1177/1461444813504265>
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales. (2018). *Recueil des fiches action-prévention : pour mieux orienter vos choix en SST*. (p. 129). http://asstsas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/Guides_Broch_Depl/Recueil_fiches_Action_Prevention-2018-6-1.pdf#page=77
- Bamman, D., O'Connor, B. et Smith, N. A. (2012). Censorship and deletion practices in Chinese social media. *First Monday*, 17(3). <https://doi.org/10.5210/fm.v17i3.3943>
- Busque, M.-A., Boucher, A., Lebeau, M. et Bastien, N. (2020). *Évolution des indicateurs annuels de lésions professionnelles indemnisées au Québec de 2012 à 2017*. (p. 125). IRSST.
- Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail. (2021). *Statistiques annuelles*. Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
- Del Vicario, M., Bessi, A., Zollo, F., Petroni, F., Scala, A., Caldarelli, G., Stanley, H. E. et Quattrociocchi, W. (2016). The spreading of misinformation online. *PNAS*, 113(3), 554-559. <https://doi.org/10.1073/pnas.1517441113>
- Ekins, S. et Perlstein, E. O. (2014). Ten simple rules of live tweeting at scientific conferences. *PLoS Comput Biol*, 10(8), e1003789. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1003789>
- George, D. R., Rovniak, L. S. et Kraschewski, J. L. (2013). Dangers and opportunities for social media in medicine. *Clin Obstet Gynecol*, 56(3), 453-462. <https://doi.org/10.1097/GRF.0b013e318297dc38>
- Giustini, D., Ali, S. M., Fraser, M. et Kamel Boulos, M. N. (2018). Effective uses of social media in public health and medicine: a systematic review of systematic reviews. *Online J Public Health Inform*, 10(2), e215. <https://doi.org/10.5210/ojphi.v10i2.8270>
- HEC Montréal. (2017). La communication à l'ère numérique : risques et opportunités pour les entreprises. <https://polemedias.hec.ca/blog/2017/11/24/communication-a-lere-numerique-risques-opportunités-entreprises/>
- Hu, Y., Manikonda, L. et Kambhampati, S. (2014 June 1-4). *What We Instagram: A First Analysis of Instagram Photo Content and User Types*. Communication présentée au Eighth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, Ann Arbor, Michigan, USA.
- Jarolimek, S. (2020). Using Smartphones in Police Operations: The Necessity of Media Literacy in Police Forces in the Age of Transparency. *European Journal for Security Research*, 5, 105-114. <https://doi.org/10.1007/s41125-019-00059-4>
- Kauffman, L., Weisberg, E. M., Eng, J. et Fishman, E. K. (2020). Is a Picture Really Worth More than a Thousand Words? Which Instagram Post Types Elicit the Best Response for Radiology Education. *J Digit Imaging*, 33(4), 1053-1057. <https://doi.org/10.1007/s10278-020-00344-y>
- Laestadius, L. (2016). Instagram. Dans L. Sloan et A. Quan-Haase (dir.), *The SAGE Handbook of Social Media Research Methods* (p. 573-592). Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473983847>
- Laroche, E., L'Esperance, S. et Mosconi, E. (2020). Use of social media platforms for promoting healthy employee lifestyles and occupational health and safety prevention: A systematic review. *Saf Sci*, 131, 104931. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104931>
- Lavallière, M. et Bellavance, F. (2020, mars). *Perceptions et attitudes face à la conduite automobile dans un contexte de travail chez les policiers en fonction et les aspirants policiers*. IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/101070/n/perceptions-et-attitudes-face-a-la-conduite-automobile-dans-un-contexte-de-travail-chez-les-policiers-en-fonction-et-les-aspirants-policiers>
- Lavallière, M., Duguay, P. et Bellavance, F. (2015, January 11). *Characterization of work related collisions in a sample of emergency drivers: a Quebec's province study*. Communication présentée au Transportation Research Board 94th Annual Meeting.

- Leonardi, P. M., Huysman, M. et Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *J. Computer-Mediated Commun.*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lortie, M., Desmarais, L. et Laroche, E. (2012). *Knowledge managers and transfer agents: Their role and integration in the development and implementation of knowledge translation tools*. Communication présentée au 13th European Conference on Knowledge Management.
- Meijer, A. J. (2014). New media and the coproduction of safety: An empirical analysis of Dutch practices. *The American Review of Public Administration*, 44(1), 17-34. <https://doi.org/10.1177/0275074012455843>
- Moorhead, S. A., Hazlett, D. E., Harrison, L., Carroll, J. K., Irwin, A. et Hoving, C. (2013). A new dimension of health care: systematic review of the uses, benefits, and limitations of social media for health communication. *J Med Internet Res*, 15(4), e85. <https://doi.org/10.2196/jmir.1933>
- NIOSH. (2014). *Law enforcement officer motor vehicle safety: findings from a statewide survey*. U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Nobles, A. L., Leas, E. C., Noar, S., Dredze, M., Latkin, C. A., Strathdee, S. A. et Ayers, J. W. (2020). Automated image analysis of instagram posts: Implications for risk perception and communication in public health using a case study of #HIV. *PLoS One*, 15(5), e0231155. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231155>
- Pignatelli, S., Bellavance, F. et Duguay, P. (2013). *Accidents routiers au travail survenus au Québec de 2000 à 2008 Caractéristiques et classification*. IRSST.
- Poupart, A., Delavary, M., Faye, C., Castellucci, H. I., Tremblay, M. et Lavallière, M. (2021). Analyse des accidents de travail mortels survenus au Québec comprenant un véhicule roulant de 2013 à 2017 : perspectives et avenues d'interventions. *Organisations et Territoires*, 30(3), 23-32. <https://doi.org/10.1522/revueot.v30n3.1376>
- Range, J., Tremblay, M., Castellucci, H. I. et Lavallière, M. (2021, 22-25 août). *Analysis of Instagram as a viable and credible mean to gather data for research applied to bike patrol police officers*. Communication présentée au 30e Conférence de l'ACPSE et 14e Congrès mondial de la PRI : L'équité : La sécurité routière pour tous grâce à la Vision zéro et à la sécurité routière durable, Virtual.
- Range, J., Tremblay, M., Castellucci, H. I. et Lavallière, M. (2022, 19-20 juin). *Analysis of Instagram as a viable and credible mean to gather data for research applied to bike patrol police officers*. Communication présentée au CARSP Conference 2022 Collaborating on the United Nations' (UN) Decade of Action for Road Safety.
- Roger, J. et Lavallière, M. (2019, 23 mai). *Instagram et la santé et sécurité au travail : un regard nouveau sur les premiers répondants*. Communication présentée au VIII^e Colloque annuel du Réseau de recherche en sécurité routière du Québec.
- Schwenk, E. S., Chu, L. F., Gupta, R. K. et Mariano, E. R. (2017). How Social Media is Changing the Practice of Regional Anesthesiology. *Curr Anesthesiol Rep*, 7(2), 238-245. <https://doi.org/10.1007/s40140-017-0213-x>
- Schwenk, E. S., Jaremko, K. M., Park, B. H., Stiegler, M. A., Gamble, J. G., Chu, L. F., ... Mariano, E. R. (2020). I Tweet, Therefore I Learn: An Analysis of Twitter Use Across Anesthesiology Conferences. *Anesth Analg*, 130(2), 333-340. <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000004036>
- Smith, L. R. et Sanderson, J. (2015). I'm Going to Instagram It! An Analysis of Athlete Self-Presentation on Instagram. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 59(2), 342-358. <https://doi.org/10.1080/08838151.2015.1029125>
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É. et Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. MultiMondes.
- Statista. (2020). Social Media & User-Generated Content: Statistics and Market Data on Social Media & User-Generated Content. <https://www.statista.com/markets/424/topic/540/social-media-user-generated-content/>
- System, K. (2018). *How did Instagram get its name?* <https://www.quora.com/How-did-Instagram-get-its-name>
- Tamers, S. L., Chosewood, L. C., Childress, A., Hudson, H., Nigam, J. et Chang, C. C. (2019). Total Worker Health(R) 2014-2018: The Novel Approach to Worker Safety, Health, and Well-Being Evolves. *Int J Environ Res Public Health*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph16030321>
- Tiesman, H. M., Swedler, D. I., Konda, S. et Pollack, K. M. (2013). Fatal occupational injuries among U.S. law enforcement officers: a comparison of national surveillance systems. *Am J Ind Med*, 56(6), 693-700. <https://doi.org/10.1002/ajim.22182>
- Torquati, L., Kolbe-Alexander, T., Pavey, T. et Leveritt, M. (2018). Changing Diet and Physical Activity in Nurses: A Pilot Study and Process Evaluation Highlighting Challenges in Workplace Health Promotion. *J Nutr Educ Behav*, 50(10), 1015-1025. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2017.12.001>



MAÎTRISE

Études et interventions régionales

Ce programme a comme objectif de promouvoir la réflexion théorique sur le développement des régions, et former des analystes et des agents de développement dans une perspective multidisciplinaire liée aux disciplines de l'économie, de la géographie, de l'histoire, des sciences politiques, de la sociologie et du développement durable. Deux volets sont proposés : le volet recherche où l'étudiant est appelé à réaliser un mémoire, et le volet professionnel où celui-ci est invité à faire un stage dans un milieu régional.

programmes.uqac.ca/3595

programmes.uqac.ca/3593



UQAC

Université du Québec
à Chicoutimi

ÉTUDE DE CAS

Comment l'industrie du gaz naturel peut-elle faire progresser les objectifs de double carbone? Une étude de cas de la Chine selon la perspective de la chaîne industrielle

Shouheng Sun^a

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1525>

RÉSUMÉ. Le gaz naturel apparaît comme une source énergétique de transition idoine, car ses effets socioécologiques sont moins nocifs que le pétrole ou le charbon (p. ex., faible émission de dioxyde de carbone), tandis que son efficacité énergétique est plutôt élevée et que ses coûts d'exploitation sont relativement abordables. Cet article vise à explorer le cas spécifique de la Chine, notamment comment son industrie du gaz naturel peut contribuer à l'atteinte des objectifs de pic d'émissions de CO₂ et de carboneutralité (double carbone) formulés par le gouvernement chinois. Après une introduction au sujet, l'article présente les principes, procédures et processus relatifs à l'exploitation du gaz naturel, puis examine de manière plus détaillée le cas chinois. Une dernière section synthétise l'article et évoque les perspectives en proposant des recommandations quant à l'industrie du gaz naturel en Chine pour cheminer vers la carboneutralité.

ABSTRACT. Natural gas appears to be an appropriate transition energy source, because its socio-ecological effects are less harmful than for oil or coal (e.g., low carbon dioxide emissions), while its energy efficiency is rather high and its operating costs are relatively affordable. This article aims to explore the specific case of China and, in particular, how its natural gas industry can contribute to reaching the objectives of CO₂ emission peaks and carbon neutrality (double carbon) formulated by the Chinese government. After introducing the subject, the article presents the principles, procedures, and processes relating to the exploitation of natural gas, then examines the Chinese case in further detail. A final section summarizes the article and discusses prospects by offering recommendations for the natural gas industry in China to move towards carbon neutrality.

Introduction

Les combustibles fossiles (pétrole, gaz naturel, charbon et, dans certains cas, tourbe; Université de Calgary, s. d.) sont devenus de plus en plus problématiques en raison du dioxyde de carbone, du dioxyde de soufre ou encore de la poussière et de la pollution qui en résultent. De leur côté, les sources d'énergie renouvelable telles que l'éolien et le solaire entraînent des coûts élevés pour un faible rendement énergétique (Zycher, 2019). De plus, bien que communément admises comme étant durables, ces sources d'énergie posent divers problèmes environnementaux, par exemple le recyclage des éoliennes ou des panneaux solaires (Belz et Peattie, 2009; Ertz, 2021).

Toutefois, le gaz naturel s'est imposé comme une option prometteuse, tant sur le plan économique que socioécologique. En effet, Sun et Ertz (2020, 2022) démontrent qu'un de ses sous-ensembles, le gaz naturel liquéfié (GNL), a des impacts plus faibles sur l'environnement et sur la santé humaine que le diesel. De leur côté, Luque et ses collègues (2021) démontrent que le GNL est un carburant alternatif au

^a Professeur adjoint, membre du LaboNFC, Université des sciences et technologies de Pékin

diesel dans la traction ferroviaire. Selon Mena-Carrasco et ses collègues (2012), le gaz naturel utilisé dans le transport et le chauffage est également moins nocif pour la santé humaine.

En somme, le gaz naturel peut contribuer aux besoins énergétiques industriels, commerciaux et domestiques actuels avec des impacts environnementaux et sociaux moindres, sans induire des sacrifices économiques trop lourds. Pour ces raisons, Levi (2013) fait valoir que le gaz naturel peut être considéré comme un « combustible de transition » afin de faciliter la transition du système énergétique mondial actuel des combustibles fossiles conventionnels vers un réseau énergétique à carboneutralité.

Par conséquent, l'objectif de cet article est de fournir un examen des opportunités et des défis pour l'industrie du gaz naturel dans l'atteinte des objectifs de pic d'émissions de CO₂ et de carboneutralité (ci-après « double carbone »). Plus précisément, après un aperçu des principes, des procédures et des processus, l'article aborde les applications actuelles dans le cas spécifique de la Chine et sa tentative d'atteindre la carboneutralité d'ici 2060. Plus précisément, le gouvernement chinois a proposé, lors de la 75^e session ordinaire de l'Assemblée générale des Nations unies en septembre 2020, que les émissions de dioxyde de carbone atteignent un pic d'ici 2030, pour atteindre la carboneutralité d'ici 2060. Contrainte par les objectifs de double carbone, l'industrie chinoise du gaz naturel fait face à de nombreux changements et à des opportunités de développement.

En tant qu'énergie propre à faible émission de carbone, se situant entre les sources d'énergie fossile traditionnelles et d'énergie renouvelable, le gaz naturel a l'avantage non négligeable d'émettre moins de carbone que le charbon et le pétrole, tout en étant moins cher que l'énergie renouvelable. Ainsi, sur la base des caractéristiques de la chaîne de l'industrie du gaz naturel en Chine, cet article analyse le rôle et les avantages du gaz naturel dans l'atteinte des objectifs de double carbone ainsi que dans le développement de nouvelles énergies. Il propose également des recommandations et des mesures pertinentes sur la manière de promouvoir le développement durable de la chaîne de l'industrie du gaz naturel du point de vue du gouvernement, des entreprises, du public et des autres parties prenantes afin de mieux contribuer à l'atteinte des objectifs de double carbone.

Un examen approfondi du cas spécifique de la Chine a également une pertinence plus large pour d'autres pays et territoires puisque les objectifs de carboneutralité sont partagés par plusieurs gouvernements. Néanmoins, leurs possibilités d'action pourraient différer dans leur accès aux réserves de gaz naturel.

1. Caractéristiques du gaz naturel

1.1 Composantes et sources

Le gaz naturel fait référence au mélange de gaz d'hydrocarbures et de gaz autres que les hydrocarbures contenus sous la surface de la Terre, y compris le gaz de gisement de pétrole, le gaz de gisement de gaz, le gaz de houille et le biogaz, etc. (Faramawy et collab., 2016; Snowdon, 2001). Le gaz naturel a pour principal composant le méthane (environ 85 %) et comprend de petites quantités d'éthane (9 %), de propane (3 %), d'azote (2 %) et de butane (1 %) (Faramawy et collab., 2016; Moore et collab., 2014). Actuellement, les principales sources de gaz naturel sont le gaz de gisement de pétrole, le gaz de gisement de gaz et le gaz de schiste.

1.2 Utilisations

Le gaz naturel extrait est transporté de la tête de puits à l'usine de traitement, puis il est transformé en gaz naturel propre à la vente aux consommateurs après élimination des hydrocarbures, de la vapeur et des autres impuretés (Makogon, 2010; Zou, Yang et collab., 2018). Il peut être utilisé comme combustible et comme matière première chimique. Au départ, il était un produit associé au pétrole, et les revenus obtenus servaient principalement à compenser ou à réduire le coût d'exploitation du pétrole brut (Faramawy et collab., 2016; Makogon, 2010).

En outre, il présente également les caractéristiques d'un prix bas, d'une efficacité thermique élevée et de faibles émissions (Dyatlov et collab., 2020; Ortega et collab., 2021). Par conséquent, il est principalement destiné au marché alternatif de l'énergie traditionnelle (Litvinenko, 2020; Safari et collab., 2019). Or, avec l'augmentation de la demande ainsi que le développement continu de son exploitation et de son utilisation, le gaz naturel est progressivement devenu un produit énergétique indépendant et une matière première industrielle importante.

Il a été largement utilisé comme matière première pour la fabrication de produits chimiques tels que l'acétaldéhyde, l'acétylène, l'ammoniac, le noir de carbone, l'éthanol, le formaldéhyde, les hydrocarbures, les huiles hydrogénées, le méthanol, l'acide nitrique, le gaz de synthèse et le chlorure de vinyle (Beylot et collab., 2019; Éminov et collab., 2021; Sha et collab., 2020). Le gaz naturel peut être transporté directement par pipeline jusqu'aux utilisateurs finaux pour un usage domestique et industriel.

1.3 Formes d'application

En tant qu'un des carburants alternatifs les plus anciens et largement utilisés, il a principalement deux formes d'application pratique : le gaz naturel comprimé (GNC) et le gaz naturel liquéfié (GNL) (Hagos et Ahlgren, 2017; Pourahmadiyan et collab., 2021).

D'abord, le **gaz naturel comprimé (GNC)** fait référence au gaz naturel à l'état gazeux comprimé à une pression ≥ 10 et < 25 mégapascals de pression (MPa) (Boretti et collab., 2013). Il a la même composition que le gaz naturel par pipeline, le composant principal étant le méthane (CH_4). Il est généralement pressurisé et stocké à l'état gazeux dans un conteneur. Le GNC peut être produit non seulement à partir de gaz naturel provenant de gisements de pétrole et de gaz, mais également à partir de biogaz produit artificiellement (dont le composant principal est le CH_4) (Singhal et collab., 2017). Il peut être utilisé comme carburant pour véhicule, et ce véhicule alimenté au GNC est appelé un véhicule au gaz naturel ou VGN (en anglais, NGV pour *natural gas vehicle*). Enfin, le GNC peut également être utilisé pour fabriquer du GNL (Farhad et collab., 2008; Ikealumba et Wu, 2014).

De son côté, le **gaz naturel liquéfié (GNL)** est du gaz naturel qui est comprimé et refroidi jusqu'à son point de congélation ($-161,5$ °C) pour devenir liquide (Kanbur et collab., 2017). Habituellement, il est stocké dans un réservoir le maintenant à son point de congélation et à 0,1 MPa (Farhad et collab., 2008). Son composant principal est le méthane, qui est transporté par des navires adaptés ou par des pétroliers. Le GNL est incolore, inodore, non toxique et non corrosif. Son volume est d'environ 1/625 du même volume de gaz naturel à l'état gazeux, et sa masse n'est que d'environ 45 % du même volume d'eau (Economides et Wood, 2009; Sun et Ertz, 2022). Le GNL est un liquide cryogénique formé par surgélation du gaz naturel après déshydratation et désulfuration. Après purification et congélation, les impuretés nocives sont éliminées et la pureté est encore améliorée par rapport au GNC, de sorte que les produits de combustion sont plus propres et que les avantages pour la protection de l'environnement sont plus importants (He et collab., 2019; Pourahmadiyan et collab., 2021).

Le gaz naturel est un des gaz les plus sûrs. Il ne contient pas de monoxyde de carbone et est plus léger que l'air. Une fois qu'il fuit, il se propage immédiatement vers le haut et ne s'accumule pas facilement pour former un gaz explosif. La sécurité est donc relativement plus élevée que pour les autres carburants (Ikealumba et Wu, 2014; Kanbur et collab., 2017).

2. Applications en cours et étude de cas

2.1 Avantages et effets potentiels du gaz naturel pour l'atteinte des objectifs de double carbone

Parmi la consommation d'énergie de la Chine, le charbon représente 64 %, le pétrole 18 %, le gaz naturel 6 % et l'énergie renouvelable environ 12 % (Gao et collab., 2022; Zheng, 2022). Bien que le meilleur moyen de neutraliser le carbone soit d'utiliser des sources d'énergie renouvelable pour remplacer les sources d'énergie fossile, ces dernières joueront un rôle important pendant une certaine période, en raison de la longue durée de la transformation énergétique, des politiques techniques existantes, de la sécurité énergétique et d'autres problèmes (Li, 2022; Lv, 2022). À l'heure actuelle, l'objectif de la transformation énergétique en Chine est de retirer le charbon (Li, 2022). Considérant que les substituts de combustibles non fossiles tels que l'énergie éolienne, l'énergie photovoltaïque et l'énergie solaire sont encore au stade précoce de la transformation énergétique, le gaz naturel serait donc la principale énergie alternative au charbon (Ma et collab., 2021; Wang, 2022). En fait, il ne fait aucun doute que le gaz naturel, au lieu du charbon, joue un rôle positif dans la réduction des émissions de carbone.

Les principaux avantages caractéristiques du gaz naturel sont les suivants :

1. *Nettoyage*

Le principal composant du gaz naturel est le méthane, et ses principales sources de pollution sont le soufre et une très petite quantité d'azote (Lopatin, 2020; Zou, Yang et collab., 2018). Les émissions de polluants atmosphériques et de gaz à effet de serre sont moindres par rapport à celles du charbon et du pétrole (Moore et collab., 2014; Zou, Yang et collab., 2018). Ainsi, comparativement au charbon, le gaz naturel est très propre. Par exemple, contrairement à la production d'électricité par le charbon, le gaz naturel peut réduire le dioxyde de carbone de 45 % à 55 % (Li et collab., 2020; Ma et collab., 2021). De plus, puisque le gaz naturel est une énergie gazeuse, le soufre contenu est facile à éliminer (c.-à-d. séparer) (Lv, 2022; Zou, Zhao et collab., 2018). Dans l'industrie sidérurgique, l'utilisation du gaz naturel au lieu du charbon dans le processus de production peut réduire les émissions de dioxyde de carbone de 36 % (Li, 2022; Lv, 2022). De plus, le gaz naturel peut réduire la pollution et le carbone en remplaçant les produits pétroliers dans le transport longue distance. C'est le carburant le plus propre et à plus faible teneur en carbone avec le plus d'avantages comparatifs, du moins avant l'application à grande échelle des nouvelles énergies (p. ex., l'électricité renouvelable) dans les domaines du transport par poids lourd et du transport maritime (Boretti et collab., 2013; Hagos et Ahlgren, 2017).

2. *Pouvoir calorifique élevé et efficacité de combustion élevée*

Par rapport aux sources d'énergie fossile traditionnelles, le gaz naturel permet d'économiser plus de 20 % d'énergie et a un taux d'utilisation global de l'énergie de plus de 80 % (Lopatin, 2020; Lv, 2022; Zhou et collab., 2022; Zou, Yang et collab., 2018), ce qui réduit de 1,79 milliard de tonnes les émissions de dioxyde de carbone, de 140 millions de tonnes les émissions de dioxyde de soufre et de 22 milliards de tonnes les émissions de poussière (Gao et collab., 2022; Zheng, 2022). Cela réduit ainsi considérablement les émissions de polluants atmosphériques et contribue à préserver l'atmosphère (Gao et collab., 2022; Zheng, 2022).

La consommation de gaz naturel de la Chine a un certain potentiel de croissance. En 2020, ce pays était le troisième consommateur de gaz naturel dans le monde, avec plus de 238 millions de mètres cubes (CIA World Factbook, 2020, cité dans Index Mundi, s. d.). Avec la promotion de l'urbanisation, l'amélioration des installations du réseau de canalisations, l'amélioration économique et les politiques de protection de l'environnement, la consommation de gaz naturel de la Chine augmentera considérablement.

Les objectifs de double carbone constituent la principale stratégie nationale de la Chine visant à promouvoir un développement économique et social de haute qualité grâce à la transformation du système énergétique, et à promouvoir la transformation et le développement du système énergétique des sources d'énergie fossile aux sources d'énergie renouvelable. À l'heure actuelle, la Chine possède un réseau énergétique dominé par le charbon, et la transition énergétique doit résoudre les problèmes de sécurité énergétique et de stabilité d'approvisionnement causés par le caractère multiéchelle, la volatilité et l'incertitude des sources d'énergie renouvelable (Gao et collab., 2022; Ma et collab., 2021).

Il est donc important pour les autorités gouvernementales et territoriales de ce pays d'explorer une voie de développement réalisable pour la transition énergétique. Le gaz naturel est une énergie fossile à fort potentiel dans tous les domaines de l'approvisionnement et de la consommation. Il jouera donc potentiellement un rôle important dans la promotion des objectifs de double carbone de la Chine.

2.2 Caractéristiques de la chaîne de l'industrie du gaz naturel en Chine

La chaîne de l'industrie chinoise du gaz naturel est divisée en trois parties : 1) l'exploration et la production en amont, 2) le transport intermédiaire et 3) la distribution et la consommation en aval.

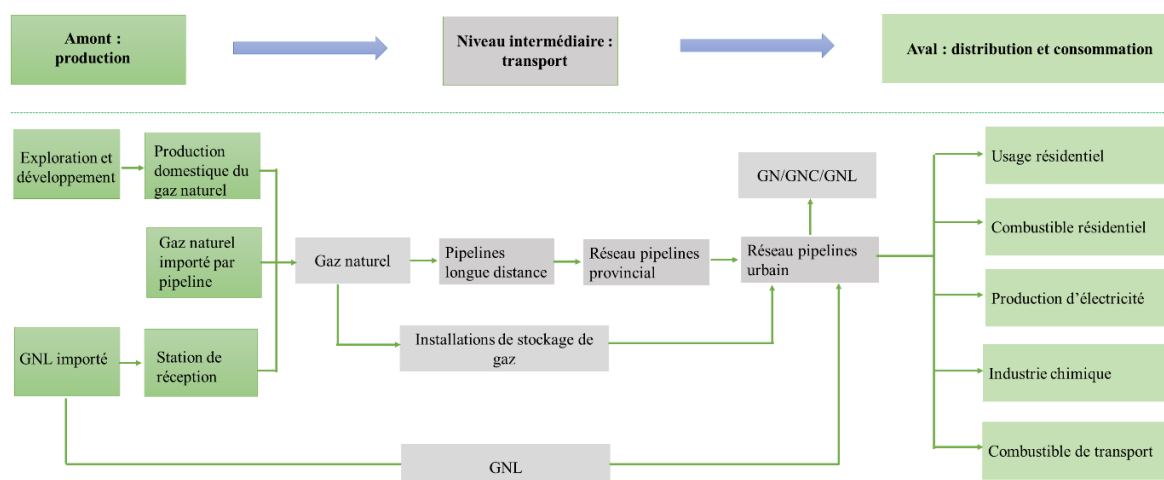


Figure 1 – Relation entre engagement et fidélité
Source : Adapté de Gao et collab. (2022) et de Lv (2022)

En amont

En matière de production et d'approvisionnement, la Chine dispose d'un modèle d'approvisionnement multisource de gaz domestique conventionnel et non conventionnel, de GNL importé et de gazoducs terrestres (Gao et collab., 2022). Les principales zones de production de gaz naturel domestique sont entre autres concentrées dans les provinces du Shaanxi, de la Mongolie-Intérieure, du Xinjiang, du Sichuan et du Qinghai ainsi que dans la ville de Chongqing. Le GNL provient d'un large éventail de sources, mais les principales installations de réception sont concentrées dans les zones côtières orientales. De son côté, les gazoducs terrestres proviennent principalement des pays d'Asie centrale et de Russie.

Le taux de production de gaz domestique s'est accéléré au cours des deux dernières années. La production en 2021 était d'environ $2086 \times 108 \text{ m}^3$, avec un taux de croissance de 8 % (Wang et collab., 2021). L'approvisionnement en gaz de canalisation importé était de $585 \times 108 \text{ m}^3$, avec un taux d'augmentation de près de 23 % (Lv, 2022). Le GNL importé est la principale source de gaz supplémentaire au cours des dernières années. L'offre a atteint $1096 \times 108 \text{ m}^3$ en 2021, avec un taux de croissance de plus de 17 % (Gao et collab., 2022).

La Chine dispose à ce jour d'importantes ressources de gaz naturel, caractérisées par un faible degré d'exploration et de développement. Elle a donc un potentiel de développement intéressant. On estime que les ressources techniques potentielles d'exploitation du gaz conventionnel, du gaz de schiste et du méthane provenant de gisements houillers en Chine sont respectivement d'environ $3,33 \times 10^{13} \text{ m}^3$, $1,285 \times 10^{13} \text{ m}^3$ et $1,25 \times 10^{13} \text{ m}^3$ (Li, 2022; Ma et collab., 2021). À la fin de 2019, le total des réserves techniquement récupérables de gaz conventionnel, de gaz de schiste et de méthane provenant de gisements houillers en Chine était respectivement d'environ $7,69 \times 10^{12} \text{ m}^3$, $4,334 \times 10^{11} \text{ m}^3$ et $3,285 \times 10^{11} \text{ m}^3$, avec un taux de ressources approuvé de 23 %, de 3,4 % et de 2,6 %, donc au stade précoce de l'exploration (Jia et collab., 2021; Li et collab., 2020; Lv, 2022).

Depuis 2000, l'industrie chinoise du gaz naturel a connu un grand développement. Ainsi, 28 grands gisements de gaz avec des réserves géologiques de plus de 100 milliards de mètres cubes ont été découverts sur une courte période. Les réserves géologiques approuvées ont augmenté de plus de $5 \times 10^{11} \text{ m}^3$ pendant 18 années consécutives (Gao et collab., 2022; Li et collab., 2020; Wang et collab., 2018). Il est prévu qu'en fonction des activités d'exploration à venir, la production de gaz naturel de la Chine devrait atteindre $3,0 \times 10^{11} \text{ m}^3$ d'ici 2035, et ce, grâce à l'exploration simultanée des ressources naturelles marines et terrestres (Jia et collab., 2021; Li et collab., 2020; Lv, 2022; Zhu et collab., 2021). L'énorme production et les réserves approuvées constituent la base d'un développement vigoureux de l'industrie du gaz naturel ainsi que de l'atteinte des objectifs de double carbone.

À mi-chemin

Concernant le transport de gaz et de construction d'infrastructures, le kilométrage total des gazoducs longue distance de gaz naturel est de près de 84 000 km (Li et collab., 2020; Zheng, 2022). Actuellement, le réseau de distribution de gaz urbain s'étend sur plus de 1 million de kilomètres et il existe 15 installations de stockage de gaz en service (groupes), formant une capacité d'environ $171 \times 10^8 \text{ m}^3$ (Lv, 2022). Aussi, 22 stations de réception de GNL ont été construites et mises en service, avec une capacité totale de réception de plus de 936 000 tonnes (Zhou et collab., 2022).

Le stockage de gaz est un facteur important de régulation de l'équilibre entre l'offre et la demande de gaz naturel. Il constitue également un maillon essentiel de la chaîne de l'industrie du gaz naturel. Le manque de capacité d'écrêtement (c.-à-d. maintenir à un niveau constant) des pics de stockage de gaz constitue la faiblesse du développement de l'industrie chinoise du gaz naturel (Zheng, 2022; Zhou et collab., 2022). À l'heure actuelle, le ratio de kilométrage des réseaux de pipelines correspondant à la superficie terrestre de la Chine n'est que de 70 km/104 km², soit environ 12 % de celui des États-Unis (Wang, 2022; Zheng, 2022). En 2020, le volume de gaz de travail du stockage souterrain de gaz en Chine était d'environ $144 \times 10^8 \text{ m}^3$, ce qui ne représentait que 4,3 % de la consommation nationale de gaz naturel, bien en deçà de la moyenne mondiale (15 %) (Li, 2022; Lv, 2022).

Les infrastructures pour le gaz naturel constituent une base importante pour le développement rapide de la ressource naturelle. Depuis le début de la construction du projet de transmission de gaz d'ouest en est en 2000, la Chine a construit un réseau d'infrastructures à travers l'est et l'ouest ainsi que le nord et le sud, reliant l'intérieur et l'extérieur. De plus, elle a construit un système de gazoducs domestiques avec l'ouest (la ligne Shaanxi-Beijing), d'autres systèmes de gazoducs nationaux, un réseau de gazoducs avec l'Asie centrale et la Chine-Russie ainsi qu'un réseau transnational avec le Myanmar (Dong et collab., 2017; Gao et collab., 2022; Lv, 2022; Wang et collab., 2021). Dans l'ensemble, le développement des infrastructures pour le gaz naturel a soutenu les importations chinoises de gaz naturel de plus de $1,4 \times 10^{11} \text{ m}^3$ (Jia et collab., 2021; Ma et collab., 2021).

En aval

En matière de consommation de gaz naturel, la Chine a maintenu une croissance rapide au cours des 10 dernières années, passant de $1076 \times 108 \text{ m}^3$ en 2010 à $3654 \times 108 \text{ m}^3$ en 2021, avec un taux de croissance annuel composé moyen de 11,6 % (Gao et collab., 2022; Lv, 2022). La part du gaz naturel dans la consommation d'énergie primaire a également continué d'augmenter, passant de 4,2 % en 2010 à 9 % en 2021 (Gao et collab., 2022; Lv, 2022).

Actuellement, la consommation de gaz dans le domaine des combustibles industriels est d'environ $1451 \times 108 \text{ m}^3$, l'utilisation du gaz urbain de $1164 \times 108 \text{ m}^3$, la production d'électricité de $660 \times 108 \text{ m}^3$ et la production de produits chimiques de $379 \times 108 \text{ m}^3$ (Wang et collab., 2021; Zheng, 2022). La population utilisatrice de gaz dépasse les 900 millions et le taux de gazéification civile urbaine atteint 97,9 % (Lv, 2022). Près de 3 000 entreprises de gaz urbain appartenant à l'État ainsi qu'à des capitaux étrangers, privés et mixtes fournissent des services à des milliers de ménages (Gao et collab., 2022). Cependant, il existe encore de nombreux problèmes sur le marché chinois du gaz naturel, tels que des liaisons d'approvisionnement en gaz naturel excessives, le coût élevé de la distribution de gaz terminal dans certaines régions et l'absence de mécanismes efficaces pour le contrôle des prix.

2.3 Apport potentiel et perspectives de développement de la filière du gaz naturel dans le cadre des objectifs de double carbone

Sous l'effet des contraintes des objectifs de double carbone, le gaz naturel présente des avantages comparatifs évidents dans la production et la consommation d'électricité, dans le domaine du transport ainsi que dans le gisement gazier urbain et le secteur industriel (Li, 2022; Wang et collab., 2021).

2.3.1 La production et la consommation d'électricité

En matière de production, par rapport à l'électricité au charbon, l'électricité au gaz est plus propre, à faible émission de carbone, flexible et efficace. Plus précisément, elle présente des avantages évidents en matière de protection de l'environnement. Les émissions de CO₂ et d'oxyde d'azote pendant le processus de combustion sont inférieures de 44 % et de 50 % à celles du charbon, et il n'y a pas d'émissions de particules de poussière et de dioxyde de soufre (SO₂) (Lv, 2022; Wang et collab., 2018).

De plus, le groupe électrogène à turbine à gaz à écrêtage de pics présente les avantages d'un démarrage et d'un arrêt rapides, d'une vitesse de montée rapide et de bonnes performances de régulation (Khallaghi et collab., 2020; Lv, 2022). Le démarrage à froid d'un groupe électrogène à turbine à charbon prend 5 heures, tandis que le démarrage à pleine charge d'un groupe électrogène à turbine à gaz à écrêtage de pics ne prend que 9 à 10 minutes (Chang et collab., 2015; Xiao et collab., 2016). Les générateurs à turbine à gaz d'écrêtage de pics peuvent non seulement améliorer les problèmes de sécurité du réseau causés par l'accès intermittent et aléatoire aux sources d'énergie renouvelable à grande échelle, mais également résoudre les problèmes de réduction de l'efficacité énergétique et d'augmentation des émissions dans le processus d'écrêtage profond des pics de charbon à grande échelle – des groupes électrogènes à combustion (Chang et collab., 2015; Khallaghi et collab., 2020).

En outre, l'efficacité de la production d'électricité au gaz naturel est supérieure à celle de l'électricité au charbon. Le taux d'utilisation de l'énergie dans la production d'électricité par cogénération peut atteindre 80 %, ce qui est bien supérieur à 30 % des groupes électrogènes ordinaires (Dong et collab., 2017; Xiao et collab., 2016; Zheng, 2022). Avec la promotion continue de la prévention et du contrôle de la pollution de l'air ainsi que la contrainte des objectifs de double carbone, la demande d'énergie d'écrêtage de pics augmente, et la production d'électricité au gaz, principalement des centrales électriques d'écrêtage de pics, devrait connaître un développement similaire.

2.3.2 Le domaine du transport

Le gaz naturel présente des avantages économiques et environnementaux importants dans le domaine du transport. La chaleur de 1 litre d'essence est fondamentalement équivalente à celle de 1 m³ de gaz naturel. Lorsque le prix international du pétrole est de 60 \$/baril, le prix de détail de l'essence domestique est d'environ 1 \$/L, tandis que le prix de remplissage du gaz naturel n'est que de 0,5 à 0,7 \$/m³. Le coût du carburant des véhicules au gaz naturel est de 30 % à 50 % de celui des véhicules à essence (Ma et collab., 2021; Wang, 2022). Par rapport aux véhicules à essence, les émissions de CO, de CO₂ et de composés d'azote et d'oxygène dans les gaz d'échappement des véhicules au gaz naturel sont considérablement réduites. Les particules en suspension, l'oxyde de plomb et d'autres substances nocives peuvent être nuls (Hagos et Ahlgren, 2017; Khan et collab., 2015; Pourahmadiyan et collab., 2021). En outre, les véhicules au gaz naturel présentent les avantages des véhicules électriques dans l'application du transport longue distance de passagers et de marchandises, en particulier dans les zones froides. Ces véhicules peuvent favoriser conjointement la réalisation de la révolution énergétique dans le domaine du transport avec des véhicules électriques (Pourahmadiyan et collab., 2021; Romanyuk et collab., 2018; Thiruvengadam et collab., 2018).

À la fin de 2019, le nombre de véhicules au gaz naturel en Chine a dépassé 7,6 millions, dont plus de 7 millions de véhicules au gaz naturel comprimé (GNC), tels que les taxis et les bus urbains, et 600 000 camions lourds au GNL (Li, 2022; Lv, 2022). Il existe environ 6 000 stations-service de GNC et 3 900 stations-service de GNL, ce qui a permis de construire le plus grand marché mondial de transport de gaz naturel (Gao et collab., 2022; Zhou et collab., 2022). La consommation de gaz naturel dans le secteur du transport est de $3,63 \times 10^{10}$ m³; le remplacement équivalent de la consommation de pétrole raffiné est d'environ $2,96 \times 10^7$ tonnes (Gao et collab., 2022).

À l'heure actuelle, les véhicules au gaz naturel représentent moins de 3 % du nombre total de véhicules à moteur en Chine (Gao et collab., 2022; Zheng, 2022). Avec l'amélioration des infrastructures pour le gaz naturel, motivée par des facteurs économiques et environnementaux, les véhicules au gaz naturel apporteront une contribution significative à la transformation à faible émission de carbone, propre au secteur du transport en Chine.

2.3.3 Le gisement gazier urbain et le secteur industriel

Ces dernières années, avec l'accélération de l'urbanisation ainsi que la promotion des politiques de prévention et de contrôle de la pollution de l'air, la demande urbaine en gaz n'a cessé de croître. On estime que, d'ici 2035, le taux d'urbanisation de la Chine atteindra 72 % (Gao et collab., 2022; Zheng, 2022). Si plus de 70 % de la population urbaine utilise le gaz naturel, la consommation urbaine de gaz naturel devrait doubler (Gao et collab., 2022; Zheng, 2022).

Le gaz naturel est largement utilisé dans le domaine industriel. La Chine encourage le domaine industriel à remplacer le charbon par le gaz et limite le développement de l'industrie chimique du gaz naturel (Gao et collab., 2022; Wang, 2022). Le gaz naturel est principalement utilisé en métallurgie, en céramique, en transformation du verre et des aliments, en impression et en teinture ainsi que dans la fabrication du papier. Il est aussi utilisé dans les chaudières industrielles produisant de la vapeur ou de l'eau chaude pour remplacer le charbon, le gaz de houille et les produits pétroliers (Jia, 2018; Zhou et collab., 2022).

Le gaz naturel est relativement pur, car il contient peu d'impuretés, de sorte qu'il est facile de contrôler sa température et d'assurer la qualité du produit (Mokhatab et collab., 2018; Zou, Yang et collab., 2018). Son stockage et son transport sont pratiques, sans désulfuration ni traitement des déchets, ce qui réduit considérablement les coûts liés à la maintenance des équipements, au personnel, aux véhicules et à la protection de l'environnement (Khan et collab., 2019; Pospíšil et collab., 2019; Thiruvengadam et collab., 2018).

La consommation de gaz naturel industriel a augmenté rapidement en Chine au cours de la deuxième décennie du xxi^e siècle (Zhou et collab., 2022). Avec la promotion continue de la politique *coal to gas* et la mise en place de politiques plus strictes de protection de l'environnement, la consommation de gaz naturel dans le domaine des combustibles industriels va progressivement augmenter. Dans le domaine de l'industrie chimique, le gaz naturel est principalement utilisé pour produire des engrais azotés (ammoniac synthétique) et du méthanol, suivis de l'acétylène, de l'acide cyanhydrique, du formaldéhyde, du dichloroéthane, du tétrachlorure de carbone, du disulfure de carbone, du nitrométhane et du noir de carbone, et dans l'extraction de l'hélium (Gao et collab., 2022; Wang, 2022).

2.4 Orientation du développement des technologies de production de gaz naturel dans la réduction du carbone

La Chine possède d'importantes ressources de charbon, soit $1431,97 \times 108$ t à la fin de 2020, ce qui représente 95,6 % des réserves totales d'énergie fossile du pays (Song, 2022). Les caractéristiques de dotation en ressources et le stade de développement économique de la Chine déterminent que le charbon est la principale énergie actuelle et pour une certaine période (Wang, 2022; Zhou et collab., 2022). Le gaz naturel à base de charbon est un processus chimique qui convertit le charbon en gaz naturel avec une densité d'énergie plus élevée, c'est-à-dire que le charbon est gazéifié, dépoussiéré, transformé, désacidifié et décarboné, puis synthétisé chimiquement en gaz naturel synthétique (GNS) propre grâce à la technologie de la méthanisation (Meng et collab., 2022; Tanaka et collab., 2019; Zou et collab., 2019). Le principal produit du gaz naturel à base de charbon est le GNS. Les sous-produits du GNS comprennent le naphtha, le goudron, le phénol brut, le sulfate d'ammonium, le soufre, etc. (Bolt et collab., 2020; Zeng et collab., 2019).

Le passage du charbon au GNS est une des directions importantes de l'utilisation propre du charbon (Bolt et collab., 2020; Song, 2022; Zeng et collab., 2019). Les hydrocarbures, les sulfures et l'oxygène contenus dans le produit sont essentiellement convertis ou absorbés après un processus de purification et de méthanisation; il ne reste qu'une quantité résiduelle de CO₂ et de gaz inertes (Meng et collab., 2022; Song, 2022). La composition du GNS est similaire à celle du gaz naturel traditionnel; il peut donc être transporté et utilisé conjointement avec le gaz naturel traditionnel.

La qualité du GNS peut répondre à la norme nationale de gaz naturel de classe I pour le transport par pipeline (Meng et collab., 2022; Song, 2022). Le développement du marché du charbon en gaz naturel dans le nord-ouest de la Chine, qui est riche en ressources de charbon, et son transport vers le marché national de consommation par gazoduc longue distance ouvrent non seulement une nouvelle voie de production d'énergie propre, mais réduisent également le coût de circulation et la consommation d'énergie ainsi que les émissions polluantes dans le processus de transport, par rapport au transport direct du charbon (Song, 2022; Wang, 2022; Zheng, 2022).

Le développement du marché du gaz naturel à faible émission de CO₂ et à carboneutralité se déploie en outre à l'aide des technologies de réduction des émissions de méthane, du gaz naturel de la biomasse ainsi que du mélange d'hydrogène et de gaz naturel (Babae et Loughlin, 2018; Baik et collab., 2022; Chae et collab., 2022; Xin et collab., 2021). En outre, après une utilisation à grande échelle du gaz naturel, des projets de captage et stockage du carbone (CSC) et de captage, utilisation et stockage du carbone (SUSC) peuvent être mis en œuvre (Adu et collab., 2019; Fragkos, 2021; Zhang et collab., 2022).

Le gaz naturel continuera de jouer un rôle important dans un monde à faible émission de CO₂, voire à carboneutralité, et où la décarbonisation est un enjeu crucial. Pour ce faire, il est nécessaire de promouvoir et d'améliorer les technologies du gaz naturel renouvelable et des sources d'énergie renouvelable (p. ex., le biogaz, le gaz naturel de la biomasse et l'hydrogène), et d'accélérer le développement de l'ensemble de la chaîne industrielle du gaz naturel.

2.5 Enjeux et défis liés à l'exploitation du gaz naturel en Chine

Bien que le gaz naturel soit prometteur pour contribuer aux objectifs de double carbone, l'exploitation de cette ressource naturelle et le développement de son marché en Chine font encore face à certains enjeux et défis.

1. *Les difficultés techniques de l'exploitation à grande échelle*

Bien que la Chine possède d'importantes réserves de gaz naturel, la plupart de ces réserves sont réparties dans la région occidentale du pays. Ces zones comportent des aires désertiques (le plateau de Læss) ainsi que des montagnes. En raison de l'environnement géographique difficile, il existe de nombreux problèmes techniques dans le développement et l'utilisation de ces réserves de gaz naturel. À l'heure actuelle, le niveau scientifique et technologique global de l'exploration et du développement du gaz naturel en Chine ne peut pas répondre aux besoins d'un développement rapide de l'industrie. Par conséquent, la manière de réduire les goulots d'étranglement techniques est un problème urgent pour promouvoir le développement rapide de l'industrie.

2. *Un réseau d'infrastructures encore incomplet*

Bien que les infrastructures pour le gaz naturel en Chine se soient développées rapidement ces dernières années, certaines contradictions structurelles subsistent et limitent dans une large mesure le développement de l'industrie. Cela se traduit principalement par le retard des installations de régulation des pics, par l'insuffisance des capacités de régulation des pics, par l'insuffisance d'interconnexion des gazoducs, etc. À l'heure actuelle, la capacité totale de stockage du gaz naturel de régulation de pics ne représente que 7,2 % de la consommation totale de gaz naturel en Chine, ce qui est bien inférieur au taux à l'international (15 % à 20 %) et entraîne de fréquentes « pénuries de gaz » en hiver dans certaines régions du nord (Wang, 2022). La source de gaz instable peut faire grimper le prix du gaz dans les zones d'approvisionnement non prioritaires, ce qui limite l'utilisation à grande échelle de la ressource. En outre, les réseaux de gazoducs transrégional, provincial longue distance et municipal sont respectivement construits et exploités par la National Petroleum and Natural Gas Pipeline Network Group Co., Ltd., par les compagnies provinciales de gaz naturel et par les entreprises de gazoducs urbains. Les acteurs du marché sont donc diversifiés, mais pas assez interconnectés. Les sources d'approvisionnement direct en gaz des grands utilisateurs industriels urbains sont soumises à de nombreuses contraintes, qui ont des impacts directs sur la sécurité de l'approvisionnement et sur le marché de consommation.

3. *Un système incomplet de surveillance du marché*

L'amélioration du système de gestion et de la réglementation est la garantie fondamentale du développement rapide de l'industrie du gaz naturel. Or, à l'heure actuelle, en raison de l'absence de lois et de réglementations efficaces, la Chine n'a pas encore mis en place un système solide de surveillance du marché du gaz naturel. En particulier, les liens concurrentiels n'ont pas encore abouti à une tarification adaptée au marché. En raison du petit nombre de plateformes de négociation et de la faible efficacité opérationnelle, il est difficile de remplacer le prix de référence du gouvernement comme nouveau prix de référence à court terme. Cela entrave sérieusement le commerce et la concurrence, le développement de l'industrie et la répartition raisonnable des ressources en gaz naturel.

Conclusion et recommandations

Sur la base des caractéristiques de la chaîne de l'industrie du gaz naturel en Chine, cet article analyse le rôle et les avantages du gaz naturel dans l'atteinte des objectifs de double carbone du pays. Il montre que le gaz naturel a un grand potentiel et des perspectives de développement pour contribuer à ces objectifs. En particulier, le secteur du transport, l'électricité ainsi que les usages urbains et industriels sont les axes clés du développement futur du gaz naturel sur le territoire chinois.

Cependant, l'exploitation du gaz naturel et le développement de son marché en Chine font toujours face à certains défis et problèmes : des difficultés techniques dans l'exploitation à grande échelle, un réseau d'infrastructures incomplet et une certaine défaillance du système de surveillance du marché. Les autorités, les entreprises et le public devront notamment déployer des efforts concertés pour promouvoir le développement efficace, de haute qualité et rapide de l'ensemble de la chaîne de l'industrie du gaz naturel, et ce, afin de promouvoir la mise en œuvre de la stratégie chinoise de transition énergétique et de réduction des émissions de carbone.

Afin de faciliter un développement rapide de l'industrie, l'investissement de diverses ressources devrait être constamment augmenté pour réduire le goulot d'étranglement technique de l'exploitation de la ressource naturelle. De plus, le marché chinois de l'approvisionnement en énergie sera encore dominé par le charbon pendant une certaine période. L'exploitation et l'importation de gaz naturel de même que la transformation du charbon en gaz naturel apparaissent comme des solutions opportunes dans le cheminement vers une économie chinoise à faible émission de carbone. Par conséquent, dans ses futurs plans quinquennaux (qui ont commencé en 1953), le gouvernement devrait favoriser l'exploration et l'exploitation du gaz domestique, soutenir la production d'électricité par GNS, puis combler les manques avec l'importation.

Les entreprises devraient accélérer les progrès de la construction d'installations de stockage de gaz, de gazoducs longue distance et de projets clés de réseaux de distribution urbains; améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources; et cultiver la compétitivité du marché. En outre, elles devraient tirer parti de leurs propres avantages pour accumuler de la technologie, accélérer les percées dans les technologies de base et élargir en permanence le champ d'application du gaz naturel.

Compte tenu des réalités politiques et sociales propres à la Chine, les autorités devraient promouvoir activement et régulièrement la réforme du mécanisme de formation des prix du gaz naturel afin d'élargir le marché de la consommation de la ressource. Un mécanisme régulier d'ajustement des prix devrait être mis en place sur la base du maintien des avantages évidents des prix du gaz des terminaux et des prix des autres énergies alternatives.

Aussi, compte tenu du problème de résolution des subventions croisées des différents types d'utilisateurs de gaz naturel, le gaz naturel civil devrait promouvoir le mécanisme de tarification par étapes en temps opportun, complété par des différences de prix saisonnières, tandis que l'utilisation industrielle et la production d'électricité devraient fournir un approvisionnement direct en une gamme plus large.

Il convient ainsi d'exploiter pleinement les atouts régionaux, de mettre en valeur la position dominante du gaz naturel dans les domaines de la cuisson et du chauffage des ménages, ou encore de privilégier le développement du marché du gaz urbain. En outre, afin d'augmenter continuellement la proportion d'applications de GNC et de GNL dans le domaine du transport, les infrastructures de soutien connexes et les stratégies de subventions diversifiées devraient être améliorées de manière opportune et efficace.

En ce qui concerne le public, le concept, le mode et la structure de consommation devraient être transformés de façon à être plus propres et à faible émission de carbone. Cet ajustement permettrait une consommation scientifique d'énergie dans l'ensemble de la société et, ainsi, améliorerait l'efficacité de l'utilisation de l'énergie.

RÉFÉRENCES

- Adu, E., Zhang, Y. et Liu, D. (2019). Current situation of carbon dioxide capture, storage, and enhanced oil recovery in the oil and gas industry. *The Canadian Journal of Chemical Engineering*, 97(5), 1048-1076. <https://doi.org/10.1002/cjce.23393>
- Babae, S. et Loughlin, D. H. (2018). Exploring the role of natural gas power plants with carbon capture and storage as a bridge to a low-carbon future. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 20(2), 379-391. <https://doi.org/10.1007/s10098-017-1479-x>
- Baik, E., Siala, K., Hamacher, T. et Benson, S. M. (2022). California's approach to decarbonizing the electricity sector and the role of dispatchable, low-carbon technologies. *International Journal of Greenhouse Gas Control*, 113, 103527. <https://doi.org/10.1016/j.ijggc.2021.103527>
- Belz, F.-M. et Peattie, K. (2009). *Sustainability marketing: A global perspective*. Wiley & Sons.
- Beylot, A., Guyonnet, D., Muller, S., Vaxelaire, S. et Villeneuve, J. (2019). Mineral raw material requirements and associated climate-change impacts of the French energy transition by 2050. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1198-1205. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.154>
- Bolt, A., Dincer, I. et Agelin-Chaab, M. (2020). A critical review of synthetic natural gas production techniques and technologies. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 84, 103670. <https://doi.org/10.1016/j.jngse.2020.103670>
- Boretti, A., Lappas, P., Zhang, B. et Mazlan, S. K. (2013). *CNG fueling strategies for commercial vehicles engines: A literature review* [Technical Paper No. 2013-01-2812]. SAE. <https://doi.org/10.4271/2013-01-2812>
- Chae, M. J., Kim, J. H., Moon, B., Park, S. et Lee, Y. S. (2022). The present condition and outlook for hydrogen-natural gas blending technology. *Korean Journal of Chemical Engineering*, 39, 251-262. <https://doi.org/10.1007/s11814-021-0960-8>
- Chang, Y., Huang, R., Ries, R. J. et Masanet, E. (2015). Life-cycle comparison of greenhouse gas emissions and water consumption for coal and shale gas fired power generation in China. *Energy*, 86, 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2015.04.034>
- Dong, X., Pi, G., Ma, Z. et Dong, C. (2017). The reform of the natural gas industry in the PR of China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 73, 582-593. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.01.157>
- Dyatlov, S. A., Didenko, N. I., Ivanova, E. A., Soshneva, E. B. et Kulik, S. V. (2020). Prospects for alternative energy sources in global energy sector. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 434(1), 12014. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/434/1/012014>
- Economides, M. J. et Wood, D. A. (2009). The state of natural gas. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 1(1-2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jngse.2009.03.005>
- Éminov, A. A., Kadyrova, Z. R. et Iskandarova, M. (2021). Gas processing waste: Promising raw material for designing the composition of ceramic grinding bodies. *Glass and Ceramics*, 78(1), 35-39. <https://doi.org/10.1007/s10717-021-00344-6>
- Ertz, M. (2021). *Marketing responsable*. Éditions JFD.
- Faramawy, S., Zaki, T. et Sakr, A. A.-E. (2016). Natural gas origin, composition, and processing: A review. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 34, 34-54. <https://doi.org/10.1016/j.jngse.2016.06.030>
- Farhad, S., Younessi-Sinaki, M., Golriz, M. R. et Hamdullahpur, F. (2008). Exergy analysis and performance evaluation of CNG to LNG converting process. *International Journal of Exergy*, 5(2), 164-176. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEX.2008.016673>
- Fragkos, P. (2021). Assessing the role of carbon capture and storage in mitigation pathways of developing economies. *Energies*, 14(7), 1879. <https://doi.org/10.3390/en14071879>
- Gao, J., Zhao, Z., Zhang, J. et Zhao, H. (2022). Review and prospect of natural gas industry development in 2021. *Oil & Gas & New Energy*, 34(3), 36-40.
- Hagos, D. A. et Ahlgren, E. (2017). *A state-of-the art review on the development of CNG/LNG infrastructure and natural gas vehicles (NGVs)* [Technical report]. Chalmers University of Technology. https://futuregas.dk/wp-content/uploads/2018/08/FutureGas-WP3-Deliverable_Task-3.1.1_Review-natural-gas-vehicles_Final-002.pdf
- He, T., Chong, Z. R., Zheng, J., Ju, Y. et Linga, P. (2019). LNG cold energy utilization: Prospects and challenges. *Energy*, 170, 557-568. <http://dx.doi.org/10.1016/j.energy.2018.12.170>
- Ikealumba, W. C. et Wu, H. (2014). Some recent advances in liquefied natural gas (LNG) production, spill, dispersion, and safety. *Energy & Fuels*, 28(6), 3556-3586. <https://doi.org/10.1021/ef500626u>
- Index Mundi. (s. d.). *Comparaison de pays : gaz naturel – consommation*. <https://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=137&l=fr>
- Jia, A. (2018). Progress and prospects of natural gas development technologies in China. *Natural Gas Industry B*, 5(6), 547-557. <https://doi.org/10.1016/j.ngib.2018.11.002>

- Jia, A., He, D., Wei, Y. et Li, Y. (2021). Predictions on natural gas development trend in China for the next fifteen years. *Journal of Natural Gas Geoscience*, 6(2), 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.jnggs.2021.04.005>
- Kanbur, B. B., Xiang, L., Dubey, S., Choo, F. H. et Duan, F. (2017). Cold utilization systems of LNG: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 79, 1171-1188. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.161>
- Khallaghi, N., Hanak, D. P. et Manovic, V. (2020). Techno-economic evaluation of near-zero CO₂ emission gas-fired power generation technologies: A review. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 74, 103095.
- Khan, N., Dilshad, S., Khalid, R., Kalair, A. R. et Abas, N. (2019). Review of energy storage and transportation of energy. *Energy Storage*, 1(3), e49. <https://doi.org/10.1002/est2.49>
- Khan, M. I., Yasmin, T. et Shakoor, A. (2015). Technical overview of compressed natural gas (CNG) as a transportation fuel. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 51, 785-797. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.06.053>
- Levi, M. (2013). Climate consequences of natural gas as a bridge fuel. *Climatic Change*, 118(3), 609-623. <https://doi.org/10.1007/s10584-012-0658-3>
- Li, J. (2022). Consideration on the development situation of natural gas under the “dual carbon” target. *Natural Gas Technology and Economics*, 16(01), 53-59.
- Li, J., She, Y., Gao, Y., Li, M., Yang, G. et Shi, Y. (2020). Natural gas industry in China: Development situation and prospect. *Natural Gas Industry B*, 7(6), 604-613. <https://doi.org/10.1016/j.ngib.2020.04.003>
- Litvinenko, V. (2020). The role of hydrocarbons in the global energy agenda: The focus on liquefied natural gas. *Resources*, 9(5), 59. <https://doi.org/10.3390/resources9050059>
- Lopatin, O. P. (2020). Natural gas combustion in diesel engine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 421(7), 72019. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/421/7/072019/pdf>
- Luque, P., Mántaras, D. A. et Sanchez, L. (2021). Artificial intelligence applied to evaluate emissions and energy consumption in commuter railways: Comparison of liquefied natural gas as an alternative fuel to diesel. *Sustainability*, 13(13), 7112. <https://doi.org/10.3390/su13137112>
- Lv, M. (2022). The road to high quality of natural gas industry under the “dual carbon” target. *Energy*, 06, 68-71.
- Ma, Y., Yang, Z. et Wang, Y. (2021). Development prospect and enlightenment of natural gas industry under energy transition. *Petroleum & Petrochemical Green and Low-Carbon*, 6(06), 1-4.
- Makogon, Y. F. (2010). Natural gas hydrates: A promising source of energy. *Journal of Natural Gas Science and Engineering*, 2(1), 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.jngse.2009.12.004>
- Mena-Carrasco, M., Oliva, E., Saide, P., Spak, S. N., de la Maza, C., Osses, M., Tolvett, S., Campbell, J. E., Tsao, T. et Molina, L. T. (2012). Estimating the health benefits from natural gas use in transport and heating in Santiago, Chile. *Science of The Total Environment*, 429, 257-265. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2012.04.037>
- Meng, H., Shen, Y., Fang, Y. et Zhu, Y. (2022). Impact of the “coal-to-natural gas” policy on criteria air pollutants in Northern China. *Atmosphere*, 13(6), 945. <https://doi.org/10.3390/atmos13060945>
- Mokhatab, S., Poe, W. A. et Mak, J. Y. (2018). *Handbook of natural gas transmission and processing: Principles and practices*. Gulf Professional Publishing.
- Moore, C. W., Zielinska, B., Petron, G. et Jackson, R. B. (2014). Air impacts of increased natural gas acquisition, processing, and use: A critical review. *Environmental Science & Technology*, 48(15), 8349-8359. <https://doi.org/10.1021/es4053472>
- Ortega, A., Gkoumas, K., Tsakalidis, A. et Pekár, F. (2021). Low-emission alternative energy for transport in the EU: State of play of research and innovation. *Energies*, 14(22), 7764. <https://doi.org/10.3390/en14227764>
- Pospíšil, J., Charvát, P., Arsenyeva, O., Klimeš, L., Špiláček, M. et Klemeš, J. J. (2019). Energy demand of liquefaction and regasification of natural gas and the potential of LNG for operative thermal energy storage. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 99, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.09.027>
- Pourahmadiyan, A., Ahmadi, P. et Kjeang, E. (2021). Dynamic simulation and life cycle greenhouse gas impact assessment of CNG, LNG, and diesel-powered transit buses in British Columbia, Canada. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 92, 102724. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102724>
- Romanyuk, V., Likhonov, V. A. et Lopatin, O. P. (2018). Reducing the environmental threat of motor vehicles by converting engines for operating on natural gas. *Theoretical and Applied Ecology*, 3, 27-32. <https://doi.org/10.25750/1995-4301-2018-3-027-032>
- Safari, A., Das, N., Langhelle, O., Roy, J. et Assadi, M. (2019). Natural gas: A transition fuel for sustainable energy system transformation? *Energy Science & Engineering*, 7(4), 1075-1094. <https://doi.org/10.1002/ese3.380>

- Sha, D., Pan, B. et Sun, Y. (2020). A novel raw material for geopolymers: Coal-based synthetic natural gas slag. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121238. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121238>
- Singhal, S., Agarwal, S., Arora, S., Sharma, P. et Singhal, N. (2017). Upgrading techniques for transformation of biogas to bio-CNG: A review. *International Journal of Energy Research*, 41(12), 1657-1669. <https://doi.org/10.1002/er.3719>
- Snowdon, L. R. (2001). Natural gas composition in a geological environment and the implications for the processes of generation and preservation. *Organic Geochemistry*, 32(7), 913-931. [https://doi.org/10.1016/S0146-6380\(01\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S0146-6380(01)00051-1)
- Song, P. (2022). Thinking on the synergistic development path of coal-to-natural gas, LNG industry and renewable energy under the background of “dual carbon.” *Petroleum & New Energy*, 34(2), 88-93. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159483>
- Sun, S. et Ertz, M. (2020). Life cycle assessment and Monte Carlo simulation to evaluate the environmental impact of promoting LNG vehicles. *MethodsX*, 7, 101046. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2020.101046>
- Sun, S. et Ertz, M. (2022). Life cycle assessment and risk assessment of liquefied natural gas vehicles promotion. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 153, 111769. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111769>
- Tanaka, K., Cavalett, O., Collins, W. J. et Cherubini, F. (2019). Asserting the climate benefits of the coal-to-gas shift across temporal and spatial scales. *Nature Climate Change*, 9(5), 389-396. <https://doi.org/10.1038/s41558-019-0457-1>
- Thiruvengadam, A., Besch, M., Padmanaban, V., Pradhan, S. et Demirgok, B. (2018). Natural gas vehicles in heavy-duty transportation: A review. *Energy Policy*, 122, 253-259. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.07.052>
- Université de Calgary. (s. d.). Combustible fossile. Dans *Encyclopédie Énergie*. https://energyeducation.ca/Encyclopedie_Energie/index.php/Combustible_fossile
- Wang, Q. (2022). Under the new situation of China natural gas industry development and reform thinking. *China Market*, 17, 64-66. <https://doi.org/10.1016/j.ngib.2021.08.021>
- Wang, Z., Kong, Y. et Li, W. (2021). Review on the development of natural gas industry in China under the background of carbon neutrality. *Natural Gas Industry*, 41(08), 194-202. <https://doi.org/10.1016/j.ngib.2021.08.021>
- Wang, Z., Luo, D. et Liu, L. (2018). Natural gas utilization in China: Development trends and prospects. *Energy Reports*, 4, 351-356. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2018.05.005>
- Xiao, B., Niu, D. et Guo, X. (2016). Can natural gas-fired power generation break through the dilemma in China? A system dynamics analysis. *Journal of Cleaner Production*, 137, 1191-1204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.198>
- Xin, Y., Wang, K., Zhang, Y., Zeng, F., He, X., Takyi, S. A. et Tontiwachwuthikul, P. (2021). Numerical simulation of combustion of natural gas mixed with hydrogen in gas boilers. *Energies*, 14(21), 6883. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:gam:jeners:v:14:y:2021:i:21:p:6883-d:661011>
- Zeng, S., Gu, J., Yang, S., Zhou, H. et Qian, Y. (2019). Comparison of techno-economic performance and environmental impacts between shale gas and coal-based synthetic natural gas (SNG) in China. *Journal of Cleaner Production*, 215, 544-556. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.101>
- Zhang, J., Meerman, H., Benders, R. et Faaij, A. (2022). Potential role of natural gas infrastructure in China to supply low-carbon gases during 2020-2050. *Applied Energy*, 306, 117989. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117989>
- Zheng, X. (2022). Thinking on the development of high quality natural gas industry towards the “post-carbon economy era”. *Petroleum Science and Technology Forum*, 41(1), 100-107.
- Zhou, S., Zhu, J., Shan, T., Fu, Q., Zhang, D. et Wang, J. (2022). Development status and prospect of natural gas and LNG industry in China. *China Offshore Oil and Gas*, 34(01), 1-8.
- Zhu, Y., Wang, P., Pang, S., Zhang, S. et Xiao, R. (2021). A review of the resource and test production of natural gas hydrates in China. *Energy & Fuels*, 35(11), 9137-9150. <https://doi.org/10.1021/acs.energyfuels.1c00485>
- Zou, C., Chen, Y., Kong, L., Sun, F., Chen, S. et Dong, Z. (2019). Underground coal gasification and its strategic significance to the development of natural gas industry in China. *Petroleum Exploration and Development*, 46(2), 205-215. [https://doi.org/10.1016/S1876-3804\(19\)60002-9](https://doi.org/10.1016/S1876-3804(19)60002-9)
- Zou, C., Yang, Z., He, D., Wei, Y., Li, J., Jia, J., Chen, J., Zhao, Q., Li, Y., Li, J. et Yang, S. (2018). Theory, technology and prospects of conventional and unconventional natural gas. *Petroleum Exploration and Development*, 45(4), 604-618. [https://doi.org/10.1016/S1876-3804\(18\)30066-1](https://doi.org/10.1016/S1876-3804(18)30066-1)
- Zou, C., Zhao, Q., Chen, J., Li, J., Yang, Z., Sun, Q., Lu, J. et Zhang, G. (2018). Natural gas in China: Development trend and strategic forecast. *Natural Gas Industry B*, 5(4), 380-390. <https://doi.org/10.1016/j.ngib.2018.04.010>
- Zycher, B. (2019). *The trouble with “renewable” energy*. American Enterprise Institute. <https://www.aei.org/articles/the-trouble-with-renewable-energy>

L'ENTRETIEN

De France Desjardins et Jeanne Simard avec

Émilie Dufour

Conseillère en développement collectif chez *Communagir*



Photo : Jean-Pierre Malo

Intervenante dans le développement collectif, Émilie Dufour compte plus de 20 ans de pratique sur le terrain en développement solidaire des communautés territoriales à Québec et dans sa région natale, Charlevoix. En plus de s'impliquer au sein de divers organismes communautaires, madame Dufour a été conseillère en développement social pour la MRC de Charlevoix et a accompagné l'émergence de Développement social intégré (DSI) de Charlevoix. Elle occupe présentement un poste de conseillère en développement collectif pour Communagir, une organisation à but non lucratif vouée au développement des collectivités et des régions du Québec¹.

•• Bonjour, Madame Dufour. Merci de nous accorder cet entretien pour nous parler de votre parcours professionnel atypique, soit celui de conseillère en développement collectif.

Émilie Dufour. Je vous remercie de cette invitation. Cela me fait plaisir de vous faire part de mes réflexions sur le développement des communautés territoriales.

Madame Dufour, avant de vous parler de votre expérience dans le développement collectif, pourriez-vous nous présenter votre parcours scolaire et vos différentes expériences de travail?

É. D. Je suis organisatrice communautaire de formation. J'ai fait un baccalauréat en service social à l'Université Laval. J'ai rapidement été intéressée par

les différents processus d'intervention sociale auprès des groupes et des collectivités, dans une optique de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale à l'échelle territoriale.

Après mon baccalauréat, j'ai travaillé près de cinq ans dans une organisation écologiste. J'ai ainsi côtoyé de près le milieu des groupes environnementaux et écologistes, ce qui m'a permis de m'initier à la logique de développement intégré. Par la suite, j'ai travaillé dans l'organisation communautaire Mère et monde, qui est devenue au fil des ans un des plus importants centres d'accompagnement de jeunes mères au Québec. À cette époque, j'étais responsable du volet communautaire de l'organisa-

tion. Mères et monde, c'est une sorte de micro-système intégré pour soutenir les jeunes mères dans leur parcours vers leur projet de vie. Plusieurs d'entre elles avaient été contraintes d'abandonner leurs études en raison de leur grossesse. Nous apportions à ces jeunes femmes le soutien nécessaire afin qu'elles puissent reprendre leur parcours scolaire et développer leur pouvoir d'agir sur divers plans. Puis, j'ai été initiée à la recherche-action participative dans une perspective de transformation sociale. Avec une équipe de recherche, nous nous sommes penchés sur les questions de sécurité et de souveraineté alimentaires à l'échelle territoriale, dans une logique de lutte à la pauvreté. Cette expérience m'a donné envie d'entreprendre un projet de maîtrise en organisation communautaire.

J'ai ensuite saisi l'occasion de revenir dans Charlevoix, ma région natale, lorsqu'un poste d'agente de développement social s'est ouvert au Centre local de développement (CLD) de la MRC de Charlevoix, qui regroupe les municipalités de Baie-Saint-Paul, Les Éboulements, L'Isle-aux-Coudres, Petite-Rivière-Saint-François, Saint-Urbain et Saint-Hilarion. Mon travail consistait à mettre en place une démarche collective de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale, dans la logique de l'approche territoriale intégrée. Une démarche similaire était également en route dans la MRC voisine : Charlevoix-Est. Celle-ci comprend les municipalités de La Malbaie, Baie-Sainte-Catherine, Clermont, Saint-Irénée, Notre-Dame-des-Monts et Saint-Siméon.

Puisque nous avons en quelque sorte les mêmes enjeux territoriaux, les partenaires des deux MRC ont décidé de travailler dans une logique d'alliance territoriale afin de générer de la solidarité dans toute la région de Charlevoix. La démarche de Développement social intégré (DSI) de Charlevoix mobilise plus de 50 partenaires des milieux communautaire, municipal, environnemental, de l'éducation, de la santé et de l'emploi ainsi que des acteurs du secteur économique. Au cours des dernières années, elle a contribué à favoriser l'harmonisation et l'amplification des interventions dans le secteur social de cette région, avec l'intention de coconstruire un développement territorial plus intégré, durable et solidaire.

Pourriez-vous expliquer à nos lecteurs ce qu'est une approche de développement territoriale intégrée?

É. D. Une approche de développement territoriale intégrée vise à intégrer, comme le nom l'indique, les différentes dimensions du développement à une logique de durabilité et de solidarité. Elle implique de mieux connaître les limites des écosystèmes humains et naturels d'un territoire pour les respecter davantage, dans notre façon d'occuper ce territoire. Elle porte un principe d'équité et de justice sociale, qui vise le mieux-être de l'ensemble de la population, en se souciant d'abord des personnes qui ne réussissent pas à combler leurs besoins primaires ou qui n'ont pas accès à un minimum de bien-être. Cette approche est très complexe parce qu'elle implique l'engagement de tous les acteurs du développement dans une réflexion critique, où les différentes manières de penser et de faire le développement d'un territoire peuvent être remises en question.

De façon générale, cette approche contribue à une meilleure synergie entre les secteurs environnemental, communautaire, institutionnel, municipal et économique, et à un meilleur arrimage des différentes stratégies.

Selon vous, de quelle façon la dimension environnementale est incluse dans une démarche territoriale intégrée?

É. D. Pour intégrer la dimension environnementale, il faut d'abord apprendre à connaître les écosystèmes d'un territoire en prenant appui sur des acteurs détenant cette expertise. Actuellement, dans la région de Charlevoix, une expertise environnementale se développe avec la démarche de la Corporation de la Réserve de la biosphère de Charlevoix (CRBC), qui mobilise principalement les savoirs des organismes environnementaux de la région. Récemment, je sais que les élu(e)s du territoire ont fait appel à l'expertise de la CRBC pour évaluer les impacts environnementaux, sociaux et économiques à court, moyen et long terme du projet de GéoLagon à Petite-Rivière-Saint-François, soit un projet de construction d'un lagon géothermique artificiel et de 600 chalets. Les recommandations de cette étude devraient éclairer leurs décisions. Pour favoriser un développement plus intégré, solidaire et durable de Charlevoix, les élu(e)s municipaux de la région peuvent désormais s'appuyer sur l'expertise en environnement de la CRBC et sur l'expertise de DSI afin de progresser vers une réduction des inégalités sociales.

Cela ne doit pas toujours être facile de concilier les enjeux sociaux, environnementaux et économiques d'un projet sur un si grand territoire qu'est la région de Charlevoix, mais qui, comparée à d'autres régions du Québec, est faiblement peuplée.

É. D. Même si, de prime abord, cela peut sembler difficile, on y arrive par la collaboration, par la communication et par la connaissance des acteurs impliqués dans le développement territorial. Pour y arriver, chacun doit pouvoir dépasser les intérêts ou la vision de sa propre organisation et s'engager à développer un cadre de compréhension commun : des écosystèmes, des problèmes sur lesquels agir et des solutions à mettre en place. Et il faut se le dire, pour certaines personnes, c'est un réel défi de dépasser les intérêts de leur organisation ou leur vision personnelle!

Il faut aussi se doter d'une instance de gouvernance afin d'orienter, d'organiser et d'évaluer la progression des travaux, selon les priorités collectives. On sait que gouverner, c'est le propre des élu(e)s. Or, sur le terrain du développement des communautés territoriales, où plusieurs organisations ont des missions liées au développement des communautés, la mise en place de gouvernance partagée entre les leaders politiques, institutionnels, communautaires, environnementaux et économiques correspond au modèle qui a démontré le plus de bénéfices pour les communautés territoriales. On sait aussi que la réussite d'un tel projet s'appuie sur le développement d'une culture collaborative forte, engagée et structurée.

Comment mailler ces différents leaderships pour favoriser la mise en place d'un développement territorial plus intégré?

É. D. Il faut d'abord reconnaître que ces différents leaderships n'ont pas les mêmes rôles et responsabilités. À mon avis, la question devrait plutôt être : *Comment peut-on mettre à contribution les différentes expertises afin d'éclairer les décisions politiques?* C'est un défi important, car, dans le contexte de la municipalisation du développement régional, les élu(e)s municipaux ont beaucoup de responsabilités, sans nécessairement avoir toutes les ressources et compétences requises, notamment en matière de développement social ou environnemental. Il est donc essentiel d'établir des connexions afin que les différentes expertises du territoire soient mises à contribution, que les prises de décision soient plus éclairées et qu'elles s'inscrivent dans un développement territorial intégré harmonieux.

Par exemple, si de grandes entreprises veulent s'installer sur un territoire, comment fait-on pour analyser ces possibilités de façon rigoureuse avant de dire oui? Il y a une différence entre un « oui, peut-être » et un « oui, à condition que ». Il y a des réflexes à développer à l'échelle territoriale.

De quelle manière peut-on favoriser le développement d'une culture collaborative structurante sur un territoire?

É. D. La mise en place d'une culture collaborative structurante sur un territoire, c'est un projet à long terme. Un peu partout au Québec, on constate que les professionnel(le)s de l'intervention collective, les organisateur(trice)s communautaires de CSSS ou les agent(e)s de développement de MRC sont de plus en plus appelés à collaborer pour soutenir le développement de systèmes de collaboration territoriale qui mettent de l'avant une logique démocratique, évolutive et flexible. À mon avis, ces alliances territoriales entre les professionnel(le)s de l'intervention collective sont nécessaires, voire essentielles pour opérer les changements souhaités à l'échelle territoriale.

Ces professionnel(le)s de l'intervention collective peuvent soutenir la collaboration dans les différentes instances du système. Par exemple, une ou deux fois par année, ils peuvent organiser des assemblées avec l'ensemble des partenaires afin de partager des informations, d'approfondir des réflexions, de célébrer les avancées et d'orienter les prochains pas collectivement. Ils peuvent aussi soutenir la mise en place et le bon fonctionnement d'une instance stratégique de pilotage à laquelle siègent les leaders politiques, institutionnels et communautaires. Pour préserver une logique ascendante (*bottom up*), le rôle de cette instance ne doit pas être de diriger la démarche, mais de veiller à la cohérence d'ensemble et au respect des orientations déterminées collectivement. Cette instance peut aussi être appelée à conseiller les décideurs politiques.

Une autre clé pour développer une culture collaborative structurante, c'est de se doter d'une entente de collaboration territoriale qui précise les engagements de chacun et chacune vers une destination commune. Il y a de nombreux plans d'action qui se superposent à l'échelle territoriale, en particulier dans le secteur social. Souvent, ils ne communiquent pas entre eux et ne sont pas cohérents les uns

avec les autres. Cela crée un sentiment d'éparpillement et une division des efforts, en plus de nourrir cette impression de ne pas avoir de destination commune. Je pense qu'on doit cesser la surproduction de plans d'action, entre autres pour atténuer la pression ressentie par les intervenant(e)s et les gestionnaires invités à développer et à mettre en œuvre ces différents plans, souvent composés de beaucoup trop d'objectifs.

Il faut aussi sortir de la logique selon laquelle on réalise les actions prévues sans se demander si elles contribuent au changement souhaité. À mon avis, on doit plutôt développer des ententes de collaboration territoriale qui permettent d'apprendre à travailler ensemble et à faire face à cette complexité, tout en demeurant agiles dans nos interventions. Pour y arriver, il m'apparaît essentiel de s'outiller pour évaluer en continu la progression des travaux et leurs impacts. Au besoin, on doit pouvoir s'ajuster en cours de route, ce que ne permet pas la logique rigide des plans d'action.

Quel est votre avis sur la gestion par projet dans le cadre d'une approche de développement intégré?

É. D. D'abord, le financement par projet ne favorise pas un développement territorial intégré, car il crée souvent de la compétition entre les organisations qui tentent de se qualifier pour accéder au financement. Pour marquer des points et pour correspondre aux critères d'évaluation, les organisations doivent parfois modifier le sens de leur projet.

De plus, ce type de financement peut créer des iniquités dans le partage des ressources parce que certaines organisations et certaines régions seront plus à même de « gagner des points », étant mieux outillées pour « performer » dans le développement de projet en détenant des capacités rédactionnelles, par exemple. Le financement par projet est souvent analysé par de petits comités de façon unilatérale et les mêmes critères sont appliqués à des projets qui se développent avec des moyens d'action différents. Cela crée donc des iniquités d'accès au financement entre des territoires moins bien organisés que d'autres. Ainsi, des projets vraiment essentiels dans une région ne pourront pas obtenir de financement puisqu'ils ne correspondent pas aux attentes, alors que ce financement pourrait parfois faire toute une différence.

Heureusement, les bailleurs de fonds sont de plus en plus conscients de ces enjeux et adaptent leurs investissements dans les territoires en reconnaissant la capacité des communautés à identifier leurs priorités et les façons d'orienter les investissements.

Dans ma pratique, on peut voir une réelle différence entre des démarches de développement des communautés qui ont reçu un financement à la mission et d'autres qui se sont structurées autour de différentes opportunités de financement par projet. Quand le système de collaboration et les actions collectives se construisent en tentant de rentrer dans des cases, ce n'est pas toujours optimal sur le plan de la gouvernance et de la cohérence d'ensemble. Après quelques années, cela soulève souvent des défis de réorganisation.

De plus, ce type de financement entraîne souvent la perte de ressources humaines de façon précipitée, car il est souvent impossible pour elles de développer leur plan de carrière en s'appuyant sur des microprojets, avec de courtes ou de moyennes durées, particulièrement dans le contexte de l'actuelle pénurie d'emplois. Il est difficile de trouver des professionnel(le)s expérimentés, car les conditions d'emploi ne sont pas toujours attractives.

De quelle façon peut-on sensibiliser les gens sur le terrain à la notion d'inégalité sociale et économique et de lutte à ces inégalités?

É. D. Je pense qu'il faut d'abord se donner des occasions de s'approprier et d'analyser collectivement des données afin de mieux comprendre les réalités des populations territoriales. Dans chaque région, on peut notamment s'appuyer sur les portraits de défavorisation sociale et matérielle, souvent utilisés par les équipes d'organisation communautaire des CISSS. On peut aussi développer des données qualitatives en s'associant à des acteurs du milieu de la recherche, par exemple pour soutenir la réalisation de recherche-action.

Dans Charlevoix, nous avons posé la question suivante aux jeunes charlevoisiens de 12 à 35 ans, par l'intermédiaire d'une démarche de recherche-action participative : *Quelles sont vos préoccupations et vos aspirations pour l'avenir de Charlevoix?* Les plus jeunes et les plus vieux de ce groupe en sont arrivés aux mêmes conclusions, assez éloquentes : ils étaient très préoccupés par l'avenir de Charlevoix, par la

qualité des emplois et par les enjeux de transport ou de logement, notamment.

Cette démarche est ensuite venue orienter les priorités territoriales, car elle était très ancrée dans l'expertise du vécu. Il était donc peu probable de faire fausse route. Plusieurs solutions ont ensuite été reprises et approfondies. Une conclusion de cette démarche a été que les jeunes les plus favorisés et scolarisés avaient des perspectives d'avenir : ils se disaient que, si la situation ne s'améliorait pas, ils quitteraient la région. Au contraire, ceux qui étaient plus défavorisés, souvent avec un parcours scolaire atypique, se sentaient plus captifs de la région. Certes, ils souhaitent que la situation s'améliore, mais, dans le cas contraire, ils s'adapteraient. Les jeunes mentionnaient aussi qu'ils avaient l'impression que les touristes et les aînés étaient plus importants qu'eux en matière d'influence du développement dans la région. C'est important d'avoir accès à ce genre de données si on souhaite réellement faire une différence pour contrer une courbe démographique vieillissante et l'exode des jeunes.

Par la suite, il y a plusieurs façons de bénéficier de ces résultats et d'en discuter avec des groupes d'intervenant(e)s ou des décideurs. Après un certain temps, à la suite de l'analyse collective de certaines données, il peut être intéressant de documenter la progression des perceptions et des compréhensions. Après quelques années et tous ces efforts, comment les décideurs politiques perçoivent-ils la pauvreté et les inégalités dans notre territoire? Leur compréhension est-elle différente? Si oui, qu'est-ce qui a changé et comment peut-on expliquer ces changements? La voix des jeunes est-elle maintenant plus considérée dans les décisions? Quelles observations nous permettent d'affirmer ceci?

Enfin, il y a différentes façons de valoriser et de vulgariser des résultats de recherche. À cette étape, c'est souvent pertinent de s'associer des professionnel(le)s des communications pour faire valoir certains messages qu'on souhaite porter et amplifier. Cela permet de fixer les bonnes cibles et de développer des communications adaptées en utilisant les bons véhicules.

Avez-vous expérimenté la démarche AVEC proposée par l'organisme ATD Quart Monde?

É. D. Dans mon parcours, j'ai contribué à des projets de recherche-action participative qui se sont

notamment inspirés de l'approche AVEC d'ATD Quart Monde. Je pense entre autres au projet Vers l'autonomie alimentaire pour touTEs : agir et vivre ensemble le changement (VAATAVEC), qui a mobilisé 25 acteurs provenant de 11 organisations : des intervenant(e)s de la sécurité alimentaire, de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et du réseau de la santé publique; des chercheur(e)s universitaires; des étudiant(e)s et des personnes en situation de pauvreté. Dans cette démarche, mon rôle a été d'accompagner les quatre personnes en situation de pauvreté, qui se sont engagées comme cochercheurs. Ce projet découlait de la volonté du milieu d'approfondir la réflexion sur l'accès aux aliments dans une perspective d'autonomie alimentaire. Des groupes de discussion se sont tenus à Québec et dans Charlevoix. Ensuite, les pratiques AVEC mises de l'avant ont été documentées, notamment dans un article publié récemment².

Cette approche a aussi inspiré le projet avec des jeunes de Charlevoix âgés de 12 à 17 ans. Les questions de recherche ont été réfléchies avec les jeunes souhaitant se prononcer sur l'avenir de leur région. Ensuite, il y a eu toute une méthodologie développée avec l'équipe de recherche pour créer un espace de parole sécuritaire et protégé qui permettait aux jeunes de s'exprimer dans la confiance et de développer leur propre analyse critique des enjeux et des solutions. Ensuite, ils ont pu tirer parti de ces résultats par l'intermédiaire du théâtre d'intervention, qui leur a permis de présenter leurs enjeux et leurs réalités aux intervenant(e)s et aux élu(e)s du territoire, invités à se mettre dans la peau de ces jeunes pour comprendre ce qu'ils avaient à dire. Ensuite, on a observé quelques changements. Plusieurs résultats ont été pris en considération dans les stratégies de développement territorial. Je pense entre autres au développement du transport collectif ou à l'accès à la propriété dans Charlevoix.

Pouvez-vous nous expliquer ce qui différencie les méthodes AVEC des autres types de consultation?

É. D. Les MRC utilisent plusieurs approches consultatives, donc cela fait partie de leurs pratiques – et c'est très apprécié et important. Toutefois, si on prend l'exemple de cette méthode de recherche-action participative mise de l'avant avec les jeunes de Charlevoix ou avec les personnes en situation d'insécurité alimentaire dans le projet VAATAVEC, elle m'apparaît assez unique sur le

plan méthodologique. Les résultats ont été à la fois magnifiques et déstabilisants, voire décoiffants!

Quand les jeunes ont expliqué qu'ils pouvaient se sentir peu influents en se comparant aux aînés et aux touristes, critiquant ainsi l'offre d'activités et le peu d'espace décisionnel qui leur était dédié, certains acteurs municipaux ont pu trouver cela confrontant. Quand les personnes vivant de l'insécurité alimentaire ont expliqué qu'elles se sentaient jugées par certaines ressources alimentaires et que c'est pour cette raison qu'elles ne les fréquentaient plus, au détriment de leur propre santé, certains acteurs ont été si ébranlés qu'ils ont choisi de discréditer la démarche.

Avec ce genre de méthode, on ne recherche pas la parole qui nous conforte dans nos façons de faire; on recherche plutôt la parole authentique, qui permettra d'améliorer notre compréhension des réalités vécues et d'identifier des pratiques, des programmes et des politiques qui peuvent améliorer les choses.

Vous avez une vision très humaine du développement communautaire. Lorsqu'on prend connaissance de votre parcours, vous semblez lutter contre les inégalités, et ce, depuis longtemps. Comment cette impulsion est-elle venue?

É. D. J'ai toujours été une personne très engagée. Quand j'ai quitté Charlevoix pour poursuivre mes études universitaires, j'avais le sentiment que cette région offrait peu de perspectives d'avenir aux jeunes de la région. J'étais habitée par une forme de découragement.

Après avoir étudié, voyagé, donné naissance à mon garçon, travaillé et milité quelques années à Québec, je suis revenue dans ma région natale avec un bagage d'intervenante collective et beaucoup de détermination. J'étais alors beaucoup plus optimiste. Tout devenait possible.

Mon histoire familiale a probablement compté dans mon orientation professionnelle. Ma grand-mère maternelle a été une syndicaliste très engagée dans le mouvement des femmes et dans le développement des écoles publiques, tout en s'occupant de sa famille nombreuse. Elle est décédée maintenant, mais, même à l'âge vénérable de 103 ans, elle discutait encore de politique avec moi! Elle était particulièrement redoutable dans sa critique des inégalités homme-femme

[rires]! Mon grand-père paternel était lui aussi considéré comme un des premiers organisateurs communautaires dans la région et il a été très impliqué dans le développement de la MRC de Charlevoix. Peut-être que le parcours de certains membres de ma famille a inspiré mes choix de carrière.

Conseilleriez-vous aux étudiant(e)s qui liront cet entretien de suivre votre parcours et de devenir conseillers en développement collectif? Quelle est votre vie de tous les jours?

É. D. Je ne sais pas trop comment répondre à cette question! Je peux d'abord dire que le chemin que j'ai emprunté n'est pas le plus facile. Jusqu'à maintenant, j'ai eu un parcours atypique et assez exigeant sur le plan de l'engagement. L'intérêt collectif a toujours été plus important que mon intérêt personnel. C'est ma hiérarchie des valeurs. C'est extrêmement satisfaisant de voir les impacts de l'agir ensemble!

Par exemple, récemment, je voyais circuler sur la route les nouveaux autobus de la Corporation de mobilité collective de Charlevoix. J'étais fière parce que c'est le DSI qui a semé les premières graines de ce projet de transport collectif. Il y a eu tellement de résistance dans les premières étapes de développement de ce projet. C'est très gratifiant de voir les retombées de ce travail collectif et d'avoir contribué à soutenir les processus qui ont permis à la magie d'opérer!

J'effectue vraiment un travail qui est en lien avec mes valeurs; je me sens cohérente. J'ai l'honneur d'accompagner différents territoires dans leur développement collectif. J'apprends à comprendre les codes culturels des différents groupes d'acteurs, qui doivent collaborer pour favoriser un développement territorial plus intégré. Les milieux municipal, scolaire, de l'environnement ou communautaire, à l'échelle territoriale, ce sont des écosystèmes dont il faut travailler les interconnexions afin de favoriser le mieux-être pour des communautés.

Mon travail est stimulant, car je suis toujours en train d'apprendre à mieux connaître ces écosystèmes et à explorer comment nous pouvons évoluer, ensemble, pour favoriser un développement harmonieux des territoires. C'est gratifiant d'accompagner des acteurs collectifs dans leur développement et d'observer les changements qui s'opèrent.

Quelles sont les qualités requises pour travailler dans le développement collectif des territoires?

É. D. Il faut savoir repérer et rassembler les différents leaders et savoir imaginer les divers potentiels de contribution. La capacité d'adaptation et la souplesse sont également importantes. Notre travail consiste souvent à faire le lien entre les différents groupes d'acteurs, qui n'ont pas les mêmes codes de compréhension des réalités, ce qui crée souvent des chocs. Ces chocs, il faut savoir vivre avec, les accueillir, leur permettre de générer une nouvelle énergie transformatrice. Enfin, il est certain que la patience est une qualité très importante [rires]!

Pour terminer cet entretien, comment entrevoyez-vous l'avenir des communautés territoriales dans une perspective sociale, économique, culturelle et environnementale?

J. D. Dans le contexte de la crise socioécologique, les défis sont de plus en plus grands pour les communautés territoriales. La mise en place de systèmes de collaboration flexibles, démocratiques et évolutifs, à l'échelle territoriale, peut faciliter la nécessaire transition socioécologique à opérer. Nous voyons une accélération des manifestations de cette crise dans les territoires, et les communautés sont invitées à développer leur résilience et leurs propres solutions pour y faire face. Je pense que celles qui s'organisent déjà pour faire face à ces défis auront plus de facilité à s'adapter. Dans notre travail de conseil en développement collectif, nous accompagnerons de plus en plus de communautés territoriales qui portent cette intention de s'inscrire dans la transition socioécologique. •••

La revue Organisations et territoires remercie Madame Dufour pour ce généreux témoignage et lui souhaite de nombreuses réussites dans ses projets professionnels.

NOTES

- 1 Pour en savoir davantage sur l'expérience terrain d'Émilie Dufour, on pourra prendre connaissance du document suivant : Dufour, É., Bourque, D. et Mercier, C. (2019). Récits biographiques en intervention collective au Québec : Émilie Dufour, intervenante collective engagée dans le développement solidaire des communautés territoriales. *Cahier de la CRCOC*, 19(3), 83 p.
- 2 Dupéré, S., Gélinau, L., Dufour, É. et Dupuis, M.-J. (2022). Soutenir la participation des personnes en situation de pauvreté à la gouvernance d'un projet de recherche-action participative (RAP) : défis et leçons à partir d'un projet de recherche sur l'autonomie alimentaire. *Technologie et innovation*, 7. <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2022.0873>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1526>

GRIR

LE GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION RÉGIONALES

Le GRIR est un groupe interdisciplinaire qui vise à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences, publications) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales que ce soit au Québec ou ailleurs.

Le GRIR invite les chercheurs à proposer le fruit de leurs recherches dans l'une des collections suivantes :

- Culture et identités;
- Études en développement régional;
- Développement durable;
- Innovations sociales et mouvements sociaux;
- Santé, assistance, interventions sociales et problèmes sociaux.

Renseignements :
grir@uqac.ca

grir.uqac.ca

GRIR

UQAC

Groupe de recherche
et d'intervention régionales
Université du Québec à Chicoutimi

Hallegatte, D. (2022). *La consommation ou les noces de l'humanité et du marché*. Éditions Liber.

Jean-François Toti^a

DOI : [https://doi.org/ 10.1522/revueot.v31n3.1527](https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1527)



Après un premier essai intitulé *Le piège de la société de consommation*, paru aux Éditions Liber en 2019 et qui interroge notre système de consommation et de commercialisation, Damien Hallegatte remet les couverts et nous propose un regard critique sur notre pseudo-liberté individuelle de consommer.

Le professeur de marketing à l'Université du Québec à Chicoutimi nous explique que le libre arbitre est le socle sur lequel repose tout le système économique libéral dans lequel nous évoluons. Nous, les consommateurs, avons l'illusion de maîtriser nos comportements, et cette croyance est nécessaire pour que le marketing et l'économie prospèrent. Dans cet essai, l'auteur met l'accent sur un refus collectif (parlant de la société) de remettre en cause notre « précieux » libre arbitre, qui d'ailleurs est tout à fait profitable au marché, qui peut ainsi nous « gouverner » sans aucune difficulté ni résistance.

Dès l'introduction, l'auteur prend le contre-pied du courant de pensée majoritaire selon lequel le marketing ne crée pas des besoins, mais des désirs pour certains objets (produits ou services). La puissance du marketing – et de la publicité en particulier – les rend capables de transformer les désirs en besoins réels chez les individus. C'est sa redoutable capacité à créer ce sentiment de manque chez nous, qu'il faut absolument combler par le biais de la consommation pour garder notre équilibre psychologique en particulier. L'auteur explique qu'au-delà de sa capacité de persuasion et de séduction, le marché nous gouverne, c'est-à-dire que, telle une religion, nous suivons ses préceptes et, tel un gouvernement (d'un État), il définit un cadre et nous incite à avoir telle conduite. Ainsi, il encadre nos comportements, nous fait faire telle action, et ce, de façon quasi imperceptible.

Malgré le semblant de pouvoir que pourrait conférer Internet aux consommateurs – pour contrebalancer *a minima* l'ultrapuissance de la communication –, celui-ci décuple au contraire le pouvoir de persuasion et l'efficacité marketing. En fait, comme l'explique l'auteur, nous, les consommateurs, avons la fâcheuse tendance à sous-estimer ce pouvoir du marketing et à surestimer notre liberté de choix. Ce libre arbitre individuel, bien ancré dans la pensée collective, constitue un véritable bouclier qui protège le marketing de la critique.

Même la critique intellectuelle, censée s'attaquer aux origines du problème, semble impuissante, voire contre-productive puisque récupérée et servant de source d'inspiration au marché pour améliorer les produits et services et pour faciliter leur commercialisation.

De même, le discours écologique, qui aurait pu être une aide pour endiguer le mal, semble lui aussi inopérant. Axé sur ses conséquences plutôt que sur le fonctionnement de la société de consommation, le discours écologique a précipité la « mort cérébrale » de la critique.

^a Maître de conférences, Université de Lille, Univ. Lille, LUMEN (ULR 4999), F-59000 Lille, FRANCE

En définitive, l'essai de Damien Hallegatte nous met face à la réalité économique des entreprises à la recherche de la croissance permanente et du profit. Il nous rappelle notre vulnérabilité (presque voulue), en tant que consommateurs, vis-à-vis des outils marketing et de communication qui, de surcroît, se perfectionnent et gagnent en efficacité. Le combat semble perdu d'avance.

Toutefois, l'auteur tente d'esquisser un remède pour sortir de cette spirale autodestructrice, mais avec une très faible lueur d'espoir, tant cela semble incertain. La société de consommation, c'est la société, c'est nous. La critiquer objectivement revient d'une part à nous critiquer nous-même – ce qui est incohérent avec notre libre arbitre, notre ego de consommateur. Ce serait un aveu de l'irrationalité de certains de nos choix. D'autre part, cela ferait vaciller l'équilibre de la société néolibérale qui repose sur « la consommation et sa dénonciation », d'après Baudrillard, dénonciation qui se refuse ici à traiter les causes de la maladie. Pour l'auteur, le point de départ vers cette solution improbable serait une volonté individuelle et collective, car nous pouvons – si nous le voulons vraiment – induire des changements profonds de la société (de consommation).

Bien que cet essai présente un portrait plutôt sombre de la société, il a la vertu de nous mettre face à nos responsabilités. L'auteur propose non seulement une analyse critique plutôt réaliste du comportement des organisations marchandes, mais aussi et surtout du comportement des individus-consommateurs que nous sommes. D'une grande utilité pour l'éveil des consciences sur les plans individuel et collectif, il peut être considéré comme un « lanceur d'alerte », en cette époque où nous nous interrogeons de plus en plus sur le sens de nos actions (de consommation) et sur le monde que nous voulons laisser aux générations futures.

Beer, A., McKenzie, F., Blažek, J., Sotarauta, M. et Ayrez, S. (2020). *Every place matters: Toward effective place-based policy* [Chaque lieu compte : vers une politique territoriale efficace]. Routledge.

Gabriel Camara^a

DOI : [https://doi.org/ 10.1522/revueot.v31n3.1528](https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1528)



Every Place Matters fait partie d'une série produite par la *Regional Studies Association* (RSA) à l'intérieur de sa collection *Policy Impact*, laquelle contribue au débat public et à l'élaboration de politiques et de programmes gouvernementaux. La série n'est pas une production universitaire conventionnelle, car celle-ci « se concentre sur la synthèse des connaissances actuelles et d'expériences pratiques afin de favoriser le développement de politiques et de stratégies de terrain visant le bien-être des communautés, des régions et des villes » (p. 1, trad. libre).

Les cinq auteur(e)s de ce livre proviennent de différents pays – Australie, République tchèque, Finlande, Royaume-Uni – et ils sont actifs dans les domaines de la géographie économique, du logement, de la population, des politiques publiques et de la gouvernance ainsi que du développement régional. Puisqu'ils mènent des activités scientifiques dans les universités ou qu'ils travaillent au sein de gouvernements, leurs contributions peuvent être vues comme étant fort crédibles. Élément positif, ce livre ne se concentre pas sur un pays en particulier; il a plutôt l'ambition de répondre aux préoccupations des politiques territoriales tant dans les économies développées que dans celles considérées moins développées.

Les auteur(e)s mentionnent « au moins trois publics » (p. 2) pour lesquels ce livre a été écrit :

1. les décideurs politiques, qui devraient mieux comprendre les tendances récentes des politiques territoriales et comment les pratiques peuvent varier à l'échelle mondiale;
2. les universitaires, qui verront ce livre comme un aperçu actualisé de la recherche sur les politiques territoriales;
3. les praticiens du développement régional ou local ainsi que les membres de la communauté, qui trouveront dans ce document des exemples sur « ce qui fonctionne et ne fonctionne pas [...] dans la recherche d'une meilleure prestation de services sur les plans économique, social et environnemental » (p. 2, trad. libre).

Le livre est le résultat d'un travail à trois volets :

1. l'examen des écrits récents sur les politiques territoriales provenant de sources multiples, y compris des universitaires, des groupes de réflexion, des agences gouvernementales locales, régionales et nationales ainsi que des organisations internationales;
2. les résultats d'un atelier tenu entre les participant(e)s à la conférence annuelle de la RSA à Saint-Jacques-de-Compostelle, en Espagne, en juin 2019, par le biais d'une entrevue de groupe de discussion semi-structurée sur la politique territoriale et sur son avenir;

^a Docteur en géographie, Département de géographie, Université Alexandru Ioan Cuza, Iași, Roumanie

3. une discussion médiatisée entre universitaires et décideurs politiques tenue en novembre 2019.

Depuis quelques années, le monde fait face aux impacts négatifs de la pandémie de COVID-19, à la fois sur la santé et sur l'économie, de sorte que les autorités publiques se sont tournées vers des solutions locales. Ce nouveau défi « souligne que maintenant, plus que jamais, des politiques territoriales solides sont nécessaires pour soutenir les individus et les villes et régions dans lesquelles ils vivent » (p. 2, trad. libre). À partir de cette déclaration et des précédentes, on peut comprendre l'objectif du livre et les lacunes documentaires qu'il entend combler.

Le titre accrocheur de l'ouvrage donne déjà une idée de son contenu, qui commence par la section brève, mais très utile nommée *Recommandations clés*. Les quatre recommandations énoncées contiennent des principes généraux (avec les détails nécessaires) tels que :

1. la nécessité de développer de meilleures politiques territoriales dans le monde;
2. la multidimensionnalité des politiques territoriales réussies;
3. le « comment » de la mise en œuvre d'une politique territoriale, lequel est présenté comme étant aussi important que son contenu;
4. la nécessité de considérer les communautés et les dirigeants locaux comme faisant partie intégrante de toute politique territoriale.

L'ouvrage développe ensuite son approche en cinq chapitres :

1. Qu'est-ce que la politique territoriale?
2. Quels sont les avantages d'une politique territoriale?
3. Exigences et défis des politiques territoriales
4. Résultats des politiques territoriales : qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui ne fonctionne pas?
5. Conclusions : réponses aux questions, problèmes restants.

À travers le livre sont présentées quelques études de cas de politiques publiques qui diffèrent par leur échelle et par leur intention stratégique afin de démontrer l'existence d'approches territoriales diverses et leur capacité à être appliquées dans différents contextes. Ainsi, il existe des politiques mises en œuvre en tant que stratégie défensive à Iida, au Japon, et en Nouvelle-Écosse, au Canada, pour produire de l'énergie et préserver les ressources halieutiques. En revanche, les politiques territoriales de la République tchèque, de la Suède et de la Finlande visent à mobiliser les capacités locales pour stimuler l'innovation et la croissance économique. L'origine des politiques est également diversifiée : les institutions porteuses sont des gouvernements locaux, régionaux ou étatiques (ou leurs agences semi-autonomes), mais aussi des organisations originales, par exemple les *Swedish Regional Growth through Dynamic Innovation Systems* (Vinnväxt) ou les *Finnish Centres of Expertise* (CoE).

Ce livre n'est pas volumineux, mais il est très utile, car il peut être considéré comme un guide pour comprendre ce qu'est une politique territoriale, et comment celle-ci peut contribuer à la productivité et au bien-être des économies nationales, régionales et locales. Son contenu est bien structuré et facile à lire. Il contient également 46 figures pertinentes en couleurs, généralement des graphiques conceptuels avec, par exemple, la livraison de la croissance économique (figure 1.2), le rôle des universités dans la croissance régionale (figure 2.1) ou la contribution des dirigeants locaux à la politique territoriale (figure 3.2). Les références bibliographiques à la fin de chaque chapitre permettent au lecteur d'approfondir le sujet du chapitre respectif.

Compte tenu de sa nature, axée sur le développement des communautés territoriales, ce livre constitue une excellente source d'informations, non seulement pour les spécialistes et les décideurs, mais aussi pour le grand public, car les populations locales devraient être impliquées lors de la mise en œuvre des politiques de développement.

