

REVUE ECONOMIE & SOCIETE

E- ISSN: 2820-6991
P- ISSN: 2820-7211



REVUE SCIENTIFIQUE À COMITÉ DE LECTURE CONSACRÉE AUX ÉTUDES DANS LES DOMAINES DE L'ÉCONOMIE, DE LA GESTION ET DES SCIENCES SOCIALES

VOLUME 2 NUMERO 3 - JUIN/ SEPTEMBRE 2023

UN ACTEUR DE LIAISON EXPERT EN SAINE ALIMENTATION : UNE SOLUTION INNOVANTE POUR UNE GESTION EFFICIENTE DES PROGRAMMES D'ALIMENTATION SCOLAIRE

AN EXPERT LINK IN HEALTHY EATING: AN INNOVATIVE SOLUTION FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF SCHOOL MEAL PROGRAMS

DOI: 10.5281/zenodo.8237511

Anne-Marie BERUBE

Dt. P., M. Sc., professionnelle de recherche, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

France DESJARDINS

PhD en management de projets, professionnelle de recherche et chargée de cours, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

Salmata OUEDRAOGO

PhD, professeure titulaire, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

Anastasie AMBOULE ABATH

Ph D, professeure au Département des sciences de l'éducation, Université du Québec à Chicoutimi



REVUE
ECONOMIE ET SOCIETE

P-ISSN: 2820-7211
E-ISSN: 2820-6991
DEPOT LEGAL: 2022PE0021

Site web : <https://journals.sms-institute.com/>
Email: contact@sms-institute.com
Tel: +212(0)700.838.222

UN ACTEUR DE LIAISON EXPERT EN SAINE ALIMENTATION : UNE SOLUTION INNOVANTE POUR UNE GESTION EFFICIENTE DES PROGRAMMES D'ALIMENTATION SCOLAIRE



REVUE ECONOMIE & SOCIÉTÉ
VOLUME 2, N°3 / JUIN - SEPTEMBRE 2023

RESUME

Objectifs : Au Québec, les écoles primaires et publiques doivent gérer plusieurs programmes d'alimentation scolaire afin d'offrir un soutien adapté aux besoins des élèves et de leur milieu. Les objectifs de cet article sont d'identifier les acteurs impliqués, leurs rôles et responsabilités ainsi que les relations qu'ils entretiennent afin d'apprendre sur les défis vécus et les pratiques utilisées pour gérer ces programmes de manière efficiente.

Méthode : Cette étude est qualitative et descriptive. Cette étude de cas s'est réalisée dans une école primaire et publique au Saguenay-Lac-Saint-Jean auprès de 5 acteurs impliqués dans les programmes d'alimentation scolaire.

Anne-Marie BERUBE

professionnelle de recherche,
Université du Québec à Chicoutimi

France DESJARDINS

PhD en management de projets
Université du Québec à Chicoutimi

Salmata OUEDRAOGO

PhD, professeure titulaire
Université du Québec à Chicoutimi

Anastasia AMBOULE ABATH

Ph D, professeure au Département des
sciences de l'éducation

Université du Québec à Chicoutimi

Résultats : Les résultats permettent d'identifier une multitude d'acteurs impliqués et les nombreuses relations qu'ils entretiennent pour gérer les programmes d'alimentation. Ces nombreuses relations et les modalités managériales des programmes apportent des défis au niveau des communications et de la gestion des ressources humaines, matérielles et alimentaires. La présence d'un acteur de liaison ayant une expertise en saine alimentation permet d'avoir une vision d'ensemble des programmes d'alimentation dans l'école.

Conclusion : Le rôle de liaison joué par un employé du milieu scolaire qui détient une expertise en saine alimentation, est une pratique de gestion innovante pour surmonter les défis liés à la gestion en silo des multiples programmes d'alimentation offerts dans une même école.

Mots clés : programmes d'alimentation scolaire, parties prenantes, relations, gestion, efficience.

AN EXPERT LINK IN HEALTHY EATING: AN INNOVATIVE SOLUTION FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF SCHOOL MEAL PROGRAMS

ABSTRACT

Objectives: In Quebec, primary and public schools manage several school meal programs to offer support the needs of students. The objectives of this article are to identify the actors involved, their roles and responsibilities, and the relationships they maintain, to learn about the challenges experienced and the practices used to manage these programs efficiently.

Method: This research is qualitative and descriptive. The case study was conducted in a public elementary school in the Saguenay-Lac-Saint-Jean region and involved 5 actors involved in school meal programs.

Results: The results identify a multitude of actors involved and the many relationships they maintain to manage the school meal programs. These numerous relationships and the managerial modalities of the programs bring challenges of the communications and the management of human, material and food resources. The presence of a liaison person with expertise in healthy eating provides an overview of the school meal programs.

Conclusion: The liaison role played by a school employee with expertise in healthy eating is an innovative management practice for overcoming the challenges associated with silo management of multiple food programs offered in a single school.

Keywords: school meal programs, stakeholders, relationships, management, efficiency.

Anne-Marie BERUBE

Research professional
University of Quebec at Chicoutimi

France DESJARDINS

PhD in Project Management
University of Quebec at Chicoutimi

Salmata OUEDRAOGO

PhD, titular professor
University of Quebec at Chicoutimi

Anastasia AMBOULE ABATH

PhD, Professor, Department of
Educational Sciences
University of Quebec at Chicoutimi



1. Introduction

L'insécurité alimentaire vécue dans les familles est un problème majeur de santé publique observé dans plusieurs pays à revenu élevé comme le Canada. Dans la province de Québec, c'est 15,7% des jeunes âgés de moins de 18 ans qui vivent dans une famille en situation d'insécurité alimentaire en 2021 (Tarasuk, Li et Fafard St-Germain, 2022). Cette problématique a des répercussions importantes sur la qualité de l'alimentation de l'enfant (Hutchinson et Tarasuk, 2022), ses performances scolaires et son développement global (Shankar, Chung et Frank, 2017). En réponse à cette problématique sociale et ses conséquences sur la réussite scolaire de l'enfant, le ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) administre des mesures financières pour permettre aux écoles primaires d'offrir gratuitement ou à coût réduit des aliments et des repas aux personnes apprenantes (Roustit et al., 2010). En plus de ces mesures financières, s'ajoutent des programmes d'alimentation scolaire, gérés par des organismes à but non lucratif tiers, pour des écoles primaires ciblées, tels que le *Club des petits déjeuners*, *La Cantine dans les écoles* et le projet-pilote *Écollation*. Une étude ajoute que des intervenants scolaires initient des alternatives alimentaires telle que la gestion d'une réserve personnelle de denrées (Clouston et al., 2019).

Au Canada, un peu plus du tiers (37,5 %) des programmes d'alimentation scolaire subventionnés ont pour objectif premier d'offrir un filet de protection sociale aux enfants (Ruetz et McKenna, 2021). Les autres programmes d'alimentation dans les écoles canadiennes ont d'autres principaux objectifs, tels qu'améliorer la qualité nutritionnelle et la réussite éducative des élèves (Ruetz et McKenna, 2021). Malgré l'hétérogénéité des programmes d'alimentation scolaire répertoriés au Canada (Ruetz et McKenna, 2021) et ailleurs dans le monde (Hernandez et al.,

2018), leurs effets directs et indirects sur l'alimentation, la santé globale et la réussite scolaire des élèves qui y participent ont été démontrés (Bartfeld et al., 2019; Cohen et al., 2021; Colley et al., 2019, Haines et Ruetz, 2020; He et al., 2012; Skinner et al., 2012).

Une minorité d'études ont évalué l'implantation des programmes d'alimentation dans les écoles au Canada. Ces écrits scientifiques ont permis de comprendre les défis vécus lors de l'implantation et de la mise en œuvre de ces programmes en contexte canadien. Le gaspillage alimentaire dû à une grande quantité de nourriture périssable à gérer, le coût élevé des aliments, la précarité du bénévolat, le manque de financement, d'infrastructures adaptées à l'alimentation, de personnel scolaire formé à la saine alimentation et de communication entre les parties prenantes sont parmi les défis observés et soulevés par les acteurs impliqués (Bouck et al., 2011; Colley et al., 2019; Ismail et al., 2022a; Ismail et al., 2022b; McIsaac et al., 2019; McLaughlin, A., 2022; Ruetz et McKenna, 2021). Or, les défis rencontrés lors de l'implémentation des programmes peuvent limiter les effets des programmes sur les élèves (Colley et al., 2019; Ismail et al., 2022b).

Pour surmonter ces défis, les écrits scientifiques issus des expériences canadiennes exposent quelques facteurs facilitants, tels que la mobilisation du personnel scolaire, la stabilité du financement, l'implication d'acteurs externes aux écoles comme des organismes communautaires et des producteurs locaux, une communication régulière et efficace entre les parties prenantes, ainsi que la clarification des rôles et du niveau d'autonomie de chacun d'entre eux (Bouck et al., 2011; Haines et Ruetz, 2020; Ismail et al., 2022b; McIsaac et al., 2019; Roberts et al., 2016).



À cet égard, les écoles doivent assurer la gestion des différentes ressources qui permettent d'offrir les programmes d'alimentation adaptés aux élèves et à leur milieu. Les parties prenantes impliquées directement ou en soutien à ces programmes proviennent d'organismes multiples avec des rôles, des responsabilités ainsi que des tâches distinctes. Une analyse linéaire de ces programmes et des parties prenantes peut résulter à un déploiement et à un maintien efficace ; mais est-ce efficace ? L'efficacité réfère à l'utilisation optimale des ressources. Ainsi, une analyse systémique des programmes d'alimentation scolaire et des parties prenantes au sein de chaque établissement pourrait faire émerger leurs interdépendances ainsi que leur complémentarité. Selon nous, une gestion de ces parties prenantes augmente les risques de gaspillage de ressources : humaines, financières et même alimentaires. Afin d'optimiser cette gestion de parties prenantes, il est important de comprendre les rôles et les responsabilités de chaque acteur et les relations qu'ils entretiennent. La question de recherche à laquelle notre recherche vise à répondre est : **comment les employés des écoles peuvent-ils gérer les programmes d'alimentation scolaire¹ de manière efficace ?**

Pour y répondre, nous proposons d'identifier les parties prenantes impliquées directement et en soutien, ainsi que leurs rôles et responsabilités à la mise en œuvre de plusieurs programmes d'alimentation scolaire d'une école primaire publique du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Également, nous documentons les

¹ Afin d'alléger le texte, le terme « programme d'alimentation scolaire » est utilisé pour désigner les mesures et les initiatives qui visent la distribution d'aliments et de repas en milieu scolaire.

relations entre ces parties prenantes, les défis vécus et les pratiques de gestion mise en place pour une gestion efficace des programmes d'alimentation scolaire. À cette fin, nous exposerons la situation des écoles québécoises quant aux programmes d'alimentation scolaire. Ensuite, nous détaillerons la méthodologie de recherche qualitative choisie et le guide d'entretien élaboré pour la collecte de données. Enfin, nous présenterons les résultats obtenus et compléterons par une discussion qui intégrera les contributions scientifiques et pratiques.

L'identification des parties prenantes et une analyse systémique des relations entre ces dernières permettront de relever les pratiques managériales prometteuses dans un contexte d'alimentation scolaire.

2. Cadre d'analyse théorique

Au Québec, afin de répondre aux besoins alimentaires des personnes apprenantes dans les écoles primaires, le MEQ recommande aux écoles de réaliser un portrait de leur situation (p. ex., besoins des élèves et du milieu, ressources financières disponibles, etc.) (ministère de l'Éducation, 2021). À l'aide de ce portrait, les écoles détiennent l'information pour établir les modalités du soutien alimentaire, c'est-à-dire, les composantes de l'offre alimentaire (p. ex., aliments complémentaires au repas, collations, repas complets, boissons, etc.), la fréquence (p. ex., quotidienne ou ponctuelle), l'accès économique (p. ex., gratuit, à coût réduit, à l'aide d'un modèle de contribution volontaire, etc.) et la distribution aux élèves (p. ex., à des élèves ciblés ou de façon universelle). Le choix des modalités dépendra aussi des ressources humaines et matérielles (p. ex., espace cafétéria, réfrigérateur, vaisselle, etc.) disponibles au sein de l'école et du financement nécessaire pour offrir le service choisi, donc les achats alimentaires et les autres dépenses qui y sont liées (p. ex., salaire des



ressources humaines impliquées dans la gestion des initiatives de soutien alimentaire, achat d'équipements et de matériel de cuisine, etc.). Le principal financement disponible pour les écoles primaires et publiques dédié à l'achat d'aliments et de repas est la mesure budgétaire 15012 - Aide alimentaire offerte par le MEQ. Cette mesure est calculée au prorata des élèves inscrits dans chaque école primaire et pondérée selon les indices de défavorisation de l'école. À cet égard, le MEQ classe annuellement les écoles en fonction de leur rang décile calculé à partir des indices de défavorisation, soit l'Indice du seuil de faible revenu (SFR) et l'Indice de milieu socio-économique (IMSE). Selon cette classification, les écoles qui ont un indice de défavorisation élevé (rangs décile 8, 9 ou 10), ont un nombre estimé d'élèves avec des besoins de soutien alimentaire plus importants que les autres écoles (ministère de l'Éducation, 2021). Ces mêmes écoles sont ciblées pour d'autres mesures budgétaires du MEQ (p. ex., le regroupement de mesures 15010 – Milieu défavorisé), de même que par la majorité des programmes de repas scolaires subventionnés par le gouvernement et géré par des organismes tiers, comme *La Cantine dans les écoles*, *Le Club des petits déjeuners* et le projet-pilote *Écollation*.

Pour les écoles avec un indice de défavorisation élevé, de multiples mesures et programmes sont déployés afin de combler les déficits alimentaires des élèves. Cette multiplicité et cette concentration des mesures et des programmes sont également documentées dans une étude publiée par la Direction régionale de santé publique de Montréal du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Selon les auteurs du rapport de la Direction régionale de santé publique de Montréal (2020), une diminution des difficultés scolaires est observée chez les jeunes qui bénéficient du soutien alimentaire dans les écoles. Toutefois, ces

mêmes auteurs rapportent des risques de stigmatisation et d'iniquités en termes d'accès pour les jeunes montréalais en raison des mesures budgétaires qui ciblent essentiellement les écoles avec un indice de défavorisation élevé (Direction régionale de santé publique de Montréal, 2020). Également, ils ajoutent qu'un risque de gaspillage est présent pour ces mêmes écoles en raison des nombreuses initiatives de soutien alimentaire offertes quotidiennement à certains jeunes (Direction régionale de santé publique de Montréal, 2020). Enfin, la mise en place d'un programme d'alimentation scolaire offert de façon universelle est une stratégie prometteuse pour rejoindre plus d'élèves selon ces auteurs, toutefois des investissements majeurs sont nécessaires en termes de ressources humaines et financières pour sa gestion et sa mise en œuvre (Direction régionale de santé publique de Montréal, 2020). À ce propos, Bergeron et Paquette (2015) nomment la nécessité d'évaluer les capacités des écoles en termes de ressources humaines et matérielles avant d'implanter une telle mesure.

3. Méthodologie

Afin de documenter les pratiques managériales d'une école primaire publique au Saguenay–Lac-Saint-Jean qui possède plusieurs programmes d'alimentation scolaire, cette recherche est qualitative et descriptive. L'expérience vécue et les réflexions des parties prenantes serviront à comprendre l'objet de la connaissance. L'étude de cas est privilégiée considérant que l'objet de la recherche est lié à son contexte (Yin, 2018).

Le cas est une école primaire qui accueille près d'une centaine d'enfants de la préscolaire jusqu'au troisième cycle du primaire. L'école offre différents programmes d'alimentation à ses élèves (déjeuners, dîners et collations).



Également, les élèves participent à des activités culinaires et horticoles de façon ponctuelle. La direction de l'école et le personnel scolaire collaborent avec différentes parties prenantes à l'interne et à l'externe du réseau scolaire pour gérer et mettre en œuvre ces programmes d'alimentation.

3.1. Collecte de données

Des entretiens semi-dirigés (n=5) d'une durée d'une heure ont été réalisés auprès d'acteurs impliqués directement et en soutien aux programmes alimentaires de l'école étudiée. Parmi les personnes participantes, on retrouve un employé de l'école, un employé d'un Centre de services scolaire, un employé d'un établissement d'enseignement et deux employés d'organismes communautaires. Un guide d'entretien incluant sept questions générales et des sous-questions ont permis d'aborder les thématiques suivantes : parties prenantes, rôles et responsabilités, communication, relations, défis, outils et pratiques de gestion. Une transcription intégrale de chaque entretien a été effectuée pour l'analyse des données.

3.2. Analyse des données

L'analyse des données a débuté par une première lecture des transcriptions intégrales des entretiens. La première grille de codes a été élaborée à partir des thèmes

de la revue de littérature sur les parties prenantes (identification, relations, défis et pratiques de gestion). Au total, 83 codes ont été répertoriés dans la base de données. Une analyse systémique des relations a permis de ressortir les pratiques de gestion favorisant une utilisation optimale des ressources humaines, financières et alimentaires dans le cadre de programmes d'alimentation scolaire.

4. Présentation des résultats

4.1 Présentation détaillée du cas

L'école concernée par le projet de recherche a quatre programmes d'alimentation pour les élèves (Tableau 1). Deux de ces programmes sont offerts gratuitement et de façon universelle aux élèves : un programme de déjeuners et un programme de collations pour l'avant-midi. Ces deux programmes sont mis en œuvre dans l'établissement scolaire et elles sont gérées par des organismes tiers. Deux autres programmes sont offerts de façon ciblée : un service de dîner à faible coût et un service de collations après l'école. Ces derniers sont offerts dans la salle à manger d'un organisme communautaire situé à proximité de l'école. Les familles du secteur paient une cotisation à l'organisme communautaire afin de bénéficier de leurs services. Ce sont donc les enfants de ces familles qui sont ciblés pour les services de dîners et de collations après l'école.

Tableau 1. Programmes d'alimentation scolaire du cas étudié

Programmes d'alimentation scolaire	Offre aux élèves	Coût pour les parents
Programme de déjeuners	Universelle	Gratuit
Programme de collations (avant-midi)	Universelle	Gratuit
Service de dîners	Ciblée	À faible coût
Service de collations (après l'école)	Ciblée	À faible coût

L'école collabore avec plusieurs parties prenantes pour gérer et mettre en œuvre ces programmes d'alimentation scolaire. La Figure 1 présente les parties prenantes rencontrées dans le cadre du projet de recherche en fonction de leur catégorie

d'acteurs : acteur public directement impliqué, acteur public de soutien, acteur communautaire partenaire-gestionnaire, acteur communautaire partenaire-producteur et acteur public partenaire-producteur.





Figure 1. Catégories des acteurs impliqués à la gestion et la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire du cas étudié (construction des auteures).

4.2 Présentation des rôles, des responsabilités et des relations des acteurs

Selon leur catégorie, les acteurs rencontrés ont des rôles et des responsabilités liés à l'organisation et la mise en œuvre des programmes alimentaires de l'école.

L'acteur public directement impliqué explique que le personnel de l'école joue un rôle dans l'éducation relative aux saines habitudes de vie chez les jeunes. Il souligne qu'il est prioritaire pour lui d'offrir des aliments aux élèves qui ont faim.

[...] c'est sûr que quand certains élèves n'ont pas de repas sur l'heure du midi, ça devient notre priorité de s'assurer que tout le monde a mangé et que le besoin de base est répondu. (Informant#1)

L'acteur public de soutien souligne le travail collaboratif au sein du Centre de services scolaire concernant le dossier de l'alimentation dans les écoles. Grâce à cette collaboration, des personnes détenant une expertise en alimentation scolaire ont été embauchées afin de soutenir le personnel scolaire dans l'animation d'activités culinaires et horticoles. L'acteur public de soutien, qui détient également cette expertise, explique un des objectifs de ce service d'accompagnement.

L'idée est que je puisse continuer à les soutenir et qu'éventuellement l'enseignant puisse voir à quel point la pédagogie et l'intégration

de sa matière vont pouvoir être faits à travers une thématique dans le mois de cuisine à venir. (Informant#2)

L'acteur public de soutien spécifie également avoir revu son mandat avec l'acteur public directement impliqué et une direction du Centre de services scolaire en raison du dédoublement de ressources et du risque de gaspillage alimentaire liés aux programmes déjà présents dans l'école.

*En réalité, les dossiers des ** [nom d'un programme] et ** [nom d'un autre programme] ne feraient pas partie de ma tâche mais je les soutiens parallèlement car on ne veut pas avoir trois garde-mangers et on a le souci des pertes. (Informant#2)*

La majorité de ces programmes, soit celui pour la collation de l'avant-midi offert gratuitement et de façon universelle aux élèves, le service ciblé de dîners et l'offre ciblée de collations après l'école, sont gérées et mises en œuvre par un organisme communautaire situé à proximité de l'établissement scolaire. Selon l'acteur communautaire partenaire-gestionnaire, leur implication cadre avec la mission, les intérêts et l'expérience de l'organisme. Les tâches techniques (p. ex., récupérer les dîners chez les partenaires-producteurs, préparer et distribuer les collations dans les classes, servir les dîners dans la salle à manger de l'organisme, etc.) sont réalisées par les intervenants de l'organisme, tandis que le répondant explique s'occuper des tâches administratives.



Ça va être tout le côté administratif, le cadre structurel, les ententes de service, les protocoles d'entente, les preuves d'assurance, faire les liens entre les partenaires. (Informant#3)

Toutefois, il précise que ses responsabilités administratives varient s'il est partenaire ou s'il est responsable de l'initiative. Par exemple, il spécifie que la gestion de l'entente avec le fournisseur de denrées et la présentation du bilan annuel du programme universel de collation à l'école sont sous la responsabilité de l'organisme national porteur du programme. Par ailleurs, pour le service ciblé de dîner, il rapporte devoir gérer les ententes avec les partenaires-producteurs de dîners étant donné qu'il est responsable de l'initiative.

À ce sujet, ce même répondant souligne avoir deux partenaires-producteurs qui se partagent la production des dîners : un partenaire public et un partenaire communautaire, dont la mission est de soutenir les adultes en situation de vulnérabilité par la préparation de repas chauds. Il ajoute aussi que l'acteur public partenaire-producteur offre également du soutien-conseil grâce à son expertise en saine alimentation et en gestion alimentaire, son domaine d'enseignement dans son organisation.

*Mes employés ont été formés par les personnes du ** [nom de l'organisme public partenaire-producteur]. Qu'est-ce qu'on fait avec un menu cyclique, comment on congèle les aliments?* (Informant#3)

L'acteur public partenaire-producteur souligne l'apport des différentes ressources

à l'interne de son organisation (p. ex., direction de l'organisation, service alimentaire, étudiants, techniciens et enseignants du programme de Techniques de diététique et de transformation alimentaire) pour les différentes tâches liées à ce partenariat (p. ex., élaboration de menus cycliques, production de dîners sains et à faible coût, gestion des surplus alimentaires produits par les étudiants du programme de Techniques de diététique et de transformation alimentaire, etc.). D'ailleurs, il explique n'avoir qu'à jouer le rôle de liaison entre les parties prenantes à l'interne de son organisation et l'organisme communautaire partenaire-gestionnaire.

C'est moi qui initie le projet en début d'année, je rejoins tous les partenaires, on se dit qu'on recommence cette année. Mon rôle s'arrête à peu près là, je fais le lien avec les trois [l'organisme communautaire partenaire-gestionnaire ainsi que la direction et le service alimentaire de l'organisation publique partenaire-producteur]. (Informant#4)

Pour sa part, l'acteur communautaire partenaire-producteur souligne la participation de bénévoles pour la préparation des dîners. À ce propos, il exprime devoir ajuster quotidiennement le menu en fonction du nombre de bénévoles.

Ça dépend aussi des bénévoles, si j'ai moins de bénévoles, je ne peux pas commencer à envoyer un dîner trop compliqué sinon c'est moi qui vais être dans le jus. (Informant#5)

Le Tableau 2 résume les rôles et responsabilités des acteurs rencontrés dans le cadre du projet de recherche.



Tableau 2. Rôles et responsabilités des catégories d'acteurs rencontrés

Catégorie d'acteurs	Rôles et responsabilités
Acteur public directement impliqué (AP_École)	<ul style="list-style-type: none"> Éduquer les élèves sur les saines habitudes alimentaires. Offrir du soutien alimentaire aux élèves.
Acteur public de soutien (AP_Soutien)	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner le personnel enseignant pour l'animation d'activités éducatives liées à l'alimentation (ateliers culinaires et horticoles). Organiser les espaces dans l'école dédiés à la réception et l'entreposage des denrées, ainsi qu'à la réalisation d'activités culinaires. Soutenir la gestion des denrées alimentaires liées aux initiatives de soutien alimentaire.
Acteur communautaire partenaire-gestionnaire (AC_P-Gestion)	<ul style="list-style-type: none"> Gérer et mettre en œuvre le programme universel de collations (avant-midi) ainsi que les services ciblés de dîners et de collations (après l'école).
Acteur public partenaire-producteur (AP_P-Prod.)	<ul style="list-style-type: none"> Faire la liaison entre les parties prenantes à l'interne de l'organisation et l'organisme communautaire partenaire-gestionnaire. Offrir du soutien-conseil en gestion alimentaire et en saine alimentation. Élaborer un menu cyclique de dîners adaptés à des enfants d'âge primaire. Produire des dîners en fonction du menu cyclique (3 repas/semaine). Offrir les surplus (collations et repas) produits par les étudiants du programme de Techniques de diététique et de transformation alimentaire.
Acteur communautaire partenaire-producteur (AC_P-Prod.)	<ul style="list-style-type: none"> Produire, à l'aide de bénévoles, des dîners destinés à des enfants (2 repas/semaine).

Source: Construction des auteures

De par leurs rôles et responsabilités, ces acteurs entretiennent des relations qui ont une influence sur le déroulement des initiatives de soutien alimentaire. La

Figure 2 présente les multiples relations entre les acteurs impliqués dans les programmes alimentaires du cas.



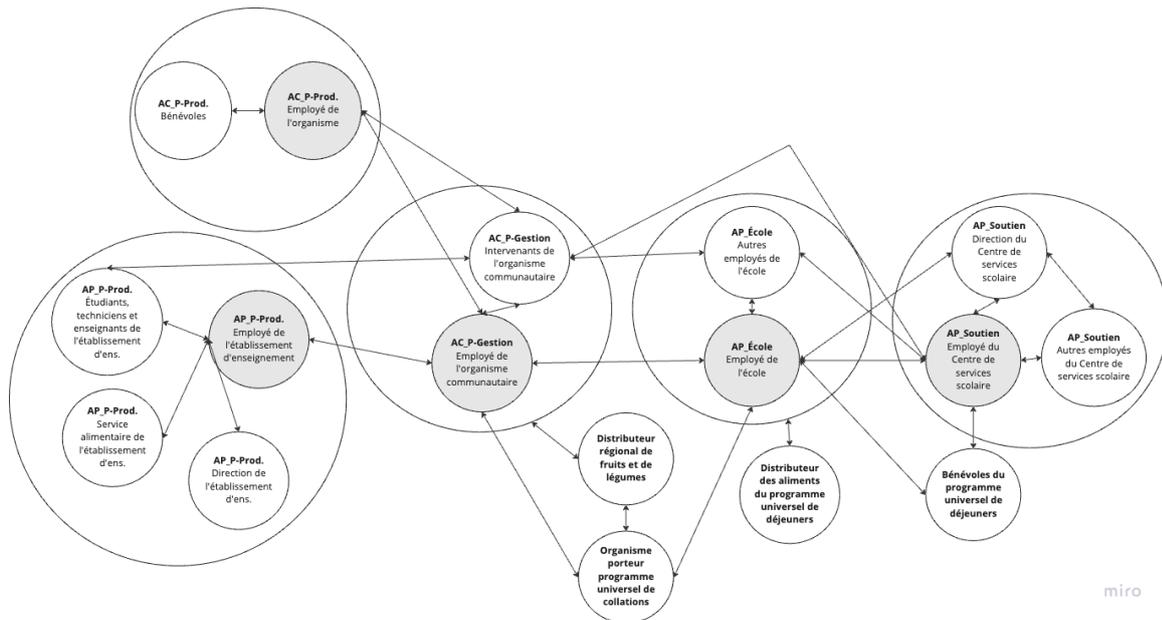


Figure 2. Les relations entre les acteurs impliqués dans les programmes alimentaires du cas (construction des auteures).

4.3 Les bonnes pratiques et les défis pour coordonner et maintenir les relations entre les catégories d'acteurs

Afin de coordonner et maintenir ces nombreuses relations, les acteurs racontent les pratiques qu'ils ont développées. Pour l'acteur public directement impliqué, il retient qu'avoir une offre de soutien alimentaire variée nécessite le soutien de plusieurs partenaires qui détiennent une expertise en alimentation scolaire.

Oui, si on n'avait pas de partenaires qui nous aidaient par rapport à la planification, à la gestion et à la distribution, voir comment on peut réutiliser s'il y a trop de gaspillage, c'est sûr que ça remettrait en question notre envie de participer à ça. (Informant#1)

Plus spécifiquement, il nomme être en contact régulier avec l'organisme-communautaire partenaire et gestionnaire de plusieurs programmes alimentaires de l'école. De plus, il souligne l'apport de l'acteur public de soutien dans la gestion des ressources (matérielles et alimentaires) et l'organisation de l'alimentation scolaire

dans son ensemble. Ce même acteur rappelle l'importance d'impliquer le personnel scolaire dans les prises de décisions, de s'assurer que les rôles et les responsabilités de chacun soient clairs, de fournir le soutien nécessaire au niveau de l'expertise en alimentation scolaire (p. ex., hygiène et salubrité, saine alimentation, gestion des aliments, etc.) et d'amener les changements de façon graduelle.

Je conseillerais d'organiser ça tranquillement, de nommer des personnes responsables aussi qui s'assurent de l'entretien, de l'hygiène, de faire de la formation, des petits pas qui nous amènent à intégrer ça pleinement dans notre milieu. (Informant#1)

Pour sa part, l'acteur public de soutien explique avoir réalisé plusieurs rencontres et visites du milieu qui lui ont permis de connaître les initiatives en place ainsi que les intérêts, les besoins, les installations et les équipements de l'école. Il ajoute que la mutualisation des espaces, des équipements et du matériel a permis de mieux identifier les lieux dédiés à l'alimentation scolaire dans l'école et de



faciliter les communications pour la gestion des denrées.

*Les ** [bénévoles d'un programme] m'ont demandé de leur laisser une petite note sur le babillard si je voulais qu'ils passent. Il est arrivé une fois où j'ai dit « ces pommes pourraient être données aux élèves parce qu'elles sont assez mûres ». Ça s'est super bien passé. (Informant#2)*

Afin de respecter les voies de communication en place et le contexte organisationnel, l'acteur public de soutien souligne qu'au début de son mandat, ses relations étaient principalement avec la direction de l'école. Pour rejoindre le personnel scolaire et limiter le nombre d'intermédiaires, ce même répondant explique avoir proposé une nouvelle façon de procéder.

Au lieu d'un intermédiaire, je pouvais demander à la direction verbalement si telle ou telle chose était approuvée et ensuite j'écrivais directement aux enseignants. (Informant#2)

Après environ 10 ans de partenariat entre les acteurs partenaires-producteurs et l'organisme partenaire-gestionnaire pour la production de dîners, l'acteur communautaire partenaire-gestionnaire soulève qu'il est nécessaire d'échanger de façon régulière avec les acteurs impliqués afin d'ajuster les processus, et ce principalement durant les premières années d'implantation.

Ce n'est pas un projet que tu mets en place et pendant dix mois tu n'en entends plus parler, ça ne se peut pas. (Informant#3)

Dans un même ordre d'idées, l'acteur public partenaire-producteur confirme que

le dialogue est essentiel pour trouver des solutions adaptées aux problématiques rencontrées.

Il suffit d'en parler. Quand on s'assoit en fin d'année, c'est de ça qu'on parle aussi. Au lieu de dire « leurs contenants sont sales, il faut tout le temps les relaver », on disait plutôt « pourriez-vous mieux laver vos contenants ou voulez-vous qu'on les change si c'est plus facile à laver ? ». (Informant#4)

Grâce aux bonnes pratiques de communications établies, les acteurs publics et communautaires partenaires-producteurs expliquent qu'ils ont seulement besoin de démarrer le projet en début d'année et faire des suivis lorsque les intervenants de l'organisme communautaire-gestionnaire récupèrent les repas.

On se parle à chaque début de session à l'automne, en août, en décembre, voir comment ça a été, à quelle date on recommence à la session d'hiver, en janvier et à la fin de la session. On va se parler la semaine prochaine, c'est très « salut, ça a bien été, as-tu manqué d'argent? ». On se fait un petit briefing pour savoir si le menu fait encore leur affaire, si les enfants aiment toujours ça. On se parle aussi à chaque fois qu'ils viennent chercher les aliments. (Informant#4)

Enfin, les bonnes pratiques nommées par tous les acteurs rencontrés sont la planification des initiatives, la clarification des rôles et des responsabilités et l'implication des acteurs en fonction de leur expertise et de l'avancement des projets.

Il faut être capable de structurer l'ensemble et d'aller chercher les



**UN ACTEUR DE LIAISON EXPERT EN SAINES ALIMENTATION : UNE SOLUTION INNOVANTE POUR
UNE GESTION EFFICACE DES PROGRAMMES D'ALIMENTATION SCOLAIRE**

bonnes personnes quand on en a besoin. (Informant#2)

relations dans le cadre de programmes d'alimentation scolaire, selon les catégories d'acteurs.

Le Tableau 3 recense les bonnes pratiques de gestion pour coordonner et maintenir les

Tableau 3. Pratiques de gestion pour la coordination et le maintien des relations, classées par catégories d'acteurs.

Catégories d'acteurs	Pratiques de gestion
Acteur public directement impliqué (école)	Avoir le soutien de partenaires qui détiennent une expertise en alimentation scolaire. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - un organisme communautaire de proximité responsable de programmes d'alimentation scolaire. - un acteur public de soutien qui a une vision d'ensemble des programmes d'alimentation.
	Impliquer le personnel scolaire dans les décisions relatives à l'alimentation scolaire.
	S'assurer que les rôles et les responsabilités du personnel scolaire sont clairs.
	Fournir le soutien au personnel scolaire en termes d'expertise en alimentation scolaire.
Acteur public de soutien	Visiter les installations du milieu scolaire et prendre connaissance des équipements et du matériel dédiés à l'alimentation scolaire.
	Identifier les intérêts et les besoins des employés de l'école en lien avec le soutien des programmes d'alimentation.
	Mutualiser les espaces, les équipements et le matériel dédiés à l'alimentation scolaire.
	Établir les voies de communication tout en considérant la structure organisationnelle et en limitant le nombre d'intermédiaires.
Acteurs partenaires (public/communautaires et gestionnaire/producteurs)	Échanger régulièrement pour adapter les processus, et principalement au début de l'implantation du programme.
	Utiliser le dialogue pour trouver des solutions adaptées aux problématiques. Après avoir établi les bons canaux de communication, assurer le démarrage du programme en début d'année scolaire et réaliser des suivis ponctuels.
Toutes	Planifier l'implantation et la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire.
	Clarifier les rôles et les responsabilités.
	Impliquer les parties prenantes en fonction de leur expertise et l'avancement des projets.



Malgré les bonnes pratiques développées, les répondants ont nommés des défis liés à la coordination des acteurs impliqués dans les programmes d'alimentation scolaire. À cet effet, l'acteur public de soutien explique qu'il y a encore des enjeux de communication. Il appuie son propos en donnant l'exemple d'une situation où des aliments ont été jetés en raison d'un problème de communication.

On a même fait des compotes et on y a mis des bâtons afin de la congeler et d'en faire des popsicles. Le bénévole n'était pas au courant que l'éducatrice avait fait ça donc il l'a jeté en pensant que ce n'étaient plus des bonnes compotes. (Informant#2)

Il ajoute que les programmes d'alimentation scolaire ne sont pas encore tous arrimés et qu'il serait important de clarifier qui sont les parties prenantes responsables de certaines tâches.

*Il y a vraiment encore un travail qui va être fait à arrimer ces partenaires mais pour les ** [nom d'un programme], je n'ai pas de lien. J'ai l'impression que c'est plutôt la direction qui gère ça. (Informant #2)*

En lien avec ce propos, il donne cet exemple.

Il faut simplifier le travail mais quand c'est l'enfant et l'employé qui doivent aller décharger le camion du livreur, ça ne marche plus. (Informant#2)

Le financement par projet et les exigences demandées pour chacun des programmes tel que l'heure de distribution et la découverte de nouveaux aliments rendent plus complexe la coordination des programmes et des différents acteurs impliqués (p. ex., fournisseur d'aliments choisi par l'organisme porteur de l'initiative). En lien avec ces défis, l'acteur public de soutien dit observer un dédoublement de ressources et des risques de gaspillage alimentaire.

*** [nom d'une direction du CSS] trouve que c'est aberrant qu'on ait le budget ** [nom d'un programme], le budget ** [nom d'un autre programme] celui de l'école et celui du professeur dans sa classe, avec tout ça on achète trois farines. (Informant#2)*

Le Tableau 4 résume les défis vécus par les parties prenantes rencontrées.

Tableau 4. Défis vécus par les acteurs rencontrés et impliqués dans les programmes d'alimentation scolaire.

Défis
Communication
Clarification des rôles et des responsabilités
Financement
Exigences spécifiques aux initiatives de soutien alimentaire
Dédoublement de ressources et gaspillage alimentaire

5. Discussion

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les parties prenantes impliquées dans les programmes d'alimentation d'une école primaire et publique du Saguenay-Lac-Saint-Jean et

d'analyser leurs relations afin d'apprendre sur les pratiques managériales efficaces des programmes. L'analyse des résultats a permis de reconnaître des défis déjà observés dans les écoles canadiennes en lien avec les programmes d'alimentation scolaire, tels que le manque de



communication entre les parties prenantes, ainsi que la gestion d'une grande quantité de denrées périssables et le risque associé de gaspillage alimentaire (Bouck et al., 2011; Ismail et al., 2022a; McIsaac et al., 2019). L'analyse des résultats expose de bonnes pratiques managériales déployées par les acteurs et certaines sont similaires à celles observés dans la littérature scientifique canadienne, telles que l'implication du personnel de l'école, le soutien d'acteurs externes au milieu scolaire, la clarification des rôles et les échanges réguliers entre les acteurs (Bouck et al., 2011; Haines et Ruetz, 2020 ; Ismail et al., 2022b; McIsaac et al., 2019; Roberts et al., 2016).

L'analyse des résultats révèle un défi managérial vécu par les acteurs directement impliqués et par le fait même, des pratiques managériales innovantes. Le défi managérial révélé est la gestion en silo des multiples programmes et financements dédiés à l'alimentation scolaire. Ce défi augmente les risques de dédoublement et de gaspillage alimentaire en raison du manque de complémentarité entre les programmes. Pour surmonter ce défi, l'établissement a recours, à un employé, expert en alimentation scolaire, pour assurer la mise en commun des ressources et la liaison entre les acteurs impliqués. Son expertise et son rôle d'acteur pivot lui permettent d'avoir une vision globale de l'alimentation dans l'école et facilite ainsi, la gestion des ressources matérielles, alimentaires et humaines de manière efficiente. La présence d'experts en saine alimentation pour soutenir les écoles est déjà recommandée dans le cadre d'un futur programme national d'alimentation scolaire universel au Canada (Haines et Ruetz, 2020; McLaughlin, A., 2022). Le rôle d'acteur pivot que pourraient jouer ces experts en milieu scolaire demeure toutefois, un aspect innovant. Au Québec, le ministère de l'Éducation (Ministère de l'Éducation, 2021) recommande aux écoles de se référer aux professionnels de leur

direction régionale de santé publique (p. ex.: nutritionniste, infirmier.ière, personne responsable de l'approche École Santé, etc.). Par ailleurs, partager les responsabilités de l'alimentation scolaire à tous les niveaux, soit du palier local (école), au palier régional (Centres de services scolaire), jusqu'au palier national (Gouvernement du Québec) et fédéral (Gouvernement du Canada) permettrait d'offrir un environnement scolaire plus favorable à saine alimentation (Everitt, Engler-Stringer et Martin, 2022).

Malgré les résultats novateurs de cette étude, il demeure que celle-ci a des limites. En effet, le faible nombre d'entretiens réalisés ne permet pas de connaître l'expérience vécue de tous les acteurs directement et indirectement impliqués dans les programmes alimentaires de l'école. Davantage d'études sur les défis vécus et les pratiques de gestion des écoles en fonction du nombre de programmes et situés ailleurs au Québec et au Canada permettrait d'extrapoler les résultats au niveau provincial et national.

6. Conclusion

L'insécurité alimentaire vécue dans les ménages est un problème majeur de santé publique étant donné leurs effets négatifs sur l'alimentation, la réussite scolaire et la santé globale des enfants. Au Québec, de nombreuses aides financières et programmes sont offerts aux écoles primaires et publiques, et principalement ceux avec des indices de défavorisation élevés, pour atténuer les conséquences de cette problématique sur les enfants. Malgré les bénéfices connus de ces mesures scolaires sur les enfants, il demeure que les défis rencontrés lors de l'implantation et la mise en œuvre peuvent limiter les effets positifs de ces programmes sur les élèves. Plus encore, l'atteinte des résultats ne signifie pas que les ressources humaines, matérielles et alimentaires ont été gérées de manière efficiente. À l'aide d'une étude



de cas, les acteurs impliqués à différents programmes d'alimentation d'une école primaire et publique au Saguenay-Lac-Saint-Jean ont été identifiés, de même que les défis rencontrés et les pratiques de gestion utilisées. Une analyse systémique des résultats a permis de faire ressortir de bonnes pratiques pour gérer plusieurs programmes d'alimentation scolaire de manière efficiente. D'un point de vue scientifique, notre étude est la première au niveau canadien à identifier la gestion en silo des programmes et des financements dédiés à l'alimentation scolaire comme un défi pour les écoles. La présence d'un acteur public en soutien aux écoles et qui détient une expertise en alimentation scolaire est une solution innovante pour

surmonter ce défi et assurer la liaison entre les multiples programmes et acteurs impliqués. D'un point de vue pratique, offrir du financement aux Centres de services scolaire pour l'embauche de ressources humaines avec une expertise en alimentation scolaire est une pratique prometteuse pour que les écoles puissent avoir une vision globale de l'alimentation scolaire et qu'ils obtiennent le soutien nécessaire pour gérer de façon efficiente leurs programmes d'alimentation scolaire. Par ailleurs, cette ressource pourrait également coordonner les étapes de planification pour déterminer les modalités de soutien alimentaire suggérées aux écoles par le Ministère de l'Éducation du Québec (Ministère de l'Éducation, 2021).

REFERENCES

- Bartfeld, J. S., Berger, L., Men, F., et Chen, Y. (2019). Access to the School Breakfast Program is associated with higher attendance and test scores among elementary school students. *The Journal of Nutrition*, 149(2), 336–343. <https://doi.org/10.1093/jn/nxy267>
- Bergeron, P., et Paquette, M.-C. Y. (2015). *Les mesures de repas scolaires subventionnés et leurs impacts sur l'alimentation et le poids corporel des jeunes : Expériences étrangères et perspectives pour le Québec*. Institut national de santé publique du Québec.
- Bouck, M. S., St Onge, R., He, M., Beynon, C., Lemieux, S., Khoshaba, L., et Stewart, S. (2011). Northern Fruit and Vegetable Pilot Program : A process evaluation. *Canadian journal of dietetic practice and research : a publication of Dietitians of Canada = Revue canadienne de la pratique et de la recherche en diététique : une publication des Diététistes du Canada*, 72(1), 14-22.
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal (2020). Portrait des initiatives de soutien alimentaire dans les écoles primaires publiques montréalaises pour l'année scolaire 2016-2017. Secteur environnement urbain et saines habitudes de vie, Direction régionale de santé publique.
- 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, Direction de santé publique.
- Cohen, J. F. W., Hecht, A. A., McLoughlin, G. M., Turner, L., et Schwartz, M. B. (2021). Universal School Meals and Associations with Student Participation, Attendance, Academic Performance, Diet Quality, Food Security, and Body Mass Index : A Systematic Review. *Nutrients*, 13(3), 911. <https://doi.org/10.3390/nu13030911>



Colley, P., Myer, B., Seabrook, J., & Gilliland, J. (2019). The Impact of Canadian School Food Programs on Children's Nutrition and Health : A Systematic Review. *Canadian journal of dietetic practice and research : a publication of Dietitians of Canada = Revue canadienne de la pratique et de la recherche en diététique : une publication des Diététistes du Canada*, 80(2), 79-86.

Everitt, T., Engler-Stringer, R., & Martin, W. (2022). Operationalizing sustainable food systems through food programs in elementary schools. *Canadian Food Studies / La Revue canadienne des études sur l'alimentation*, 9(3), 124-146. <https://doi.org/10.15353/cfs-rcea.v9i3.482>

Haines, J., et Ruetz, A. T. (2020) Comprehensive, Integrated Food and Nutrition Programs in Canadian Schools: A Healthy and Sustainable Approach. Arrel Food Institute.

He, M., Beynon, C. E., Gritke, J. L., Henderson, M. L., Kurtz, J. M., Sangster Bouck, M., *et al.* (2012). Children's perceptions of the Northern Fruit and Vegetable Program in Ontario, Canada. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 44(6), 592-596. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2010.09.014>

Hernandez, K., Engler-Stringer, R., Kirk, S., Wittman, H., et McNicholl, S. (2018). The case for a Canadian national school food program. *Canadian Food Studies / La Revue canadienne des études sur l'alimentation*, 5(3), 208-229. <https://doi.org/10.15353/cfs-rcea.v5i3.260>

Hutchinson, J., et Tarasuk, V. (2022). The relationship between diet quality and the severity of household food insecurity in Canada. *Public Health Nutrition*, 25(4), 1013-1026. <https://doi.org/10.1017/S1368980021004031>

Ismail, M. R., Gilliland, J. A., Matthews, J. I., et Battram, D. S. (2022a). Process evaluation of the Centrally Procured School Food Program (CPSFP) in Ontario, Canada : School-level perspectives. *Health education research*, 36(5), 554-567. <https://doi.org/10.1093/her/cyab023>

Ismail, M. R., Gilliland, J. A., Matthews, J. I., et Battram, D. S. (2022b). School-Level Perspectives of the Ontario Student Nutrition Program. *Children*, 9(2), 177. <https://doi.org/10.3390/children9020177>

McIsaac, J.-L. D., Spencer, R., Stewart, M., Penney, T., Brushett, S., et Kirk, S. F. L. (2019). Understanding System-Level Intervention Points to Support School Food and Nutrition Policy Implementation in Nova Scotia, Canada. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5).

McLaughlin, A. (2022). *Évaluation des processus du projet pilote sur l'alimentation scolaire du Nouveau-Brunswick* (Publication no. 2779799921) [Mémoire de maîtrise, Université de Moncton]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Ministère de l'Éducation. (2021). *Mesure 15012—Aide alimentaire : Document d'information complémentaire*. Gouvernement du Québec. Consulté le 21 février 2023 : <http://www.education.gouv.qc.ca/>



Roberts, E., McLeod, N., Montemurro, G., Veugelers, P. J., Gleddie, D., et Storey, K. E. (2016). Implementing Comprehensive School Health in Alberta, Canada : The principal's role. *Health Promotion International*, 31(4), 915-924.

Roustit, C., Hamelin, A.-M., Grillo, F., Martin, J., et Chauvin, P. (2010). Food Insecurity : Could School Food Supplementation Help Break Cycles of Intergenerational Transmission of Social Inequalities? *Pediatrics*, 126(6), 1174-1181. <https://doi.org/10.1542/peds.2009-3574>

Ruetz, A. T., et McKenna, M. L. (2021). Characteristics of Canadian school food programs funded by provinces and territories. *Canadian Food Studies / La Revue canadienne des études sur l'alimentation*, 8(3). <https://doi.org/10.15353/cfs-rcea.v8i3.483>

Shankar, P., Chung, R., et Frank, D. A. (2017). Association of Food Insecurity with Children's Behavioral, Emotional, and Academic Outcomes : A Systematic Review. *Journal of Developmental & Behavioral Pediatrics*, 38(2), 135-150. <https://doi.org/10.1097/DBP.0000000000000383>

Skinner, K., Hanning, R. M., Metatawabin, J., Martin, I. D., et Tsuji, L. J. S. (2012). Impact of a school snack program on the dietary intake of grade six to ten First Nation students living in a remote community in northern Ontario, Canada. *Rural and Remote Health*, 12, 2122.

Tarasuk, V., Li, T., et Fafard St-Germain, A.-A. (2022). Insécurité alimentaire des ménages au Canada, 2021. Toronto : Research to identify policy options to reduce food insecurity (PROOF). Consulté le 17 février 2023 : <https://proof.utoronto.ca/>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: design and methods (Sixth). SAGE.

