

L'ENTRETIEN

de France Desjardins avec

Sébastien Desaulniers

Coordonnateur

du Collectif québécois de la Coalition pour une saine alimentation scolaire,
qui est porteur du projet

Chantier pour un programme d'alimentation scolaire universel au Québec

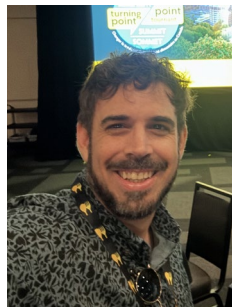


Photo : Sébastien Desaulniers

Considérant que les gouvernements du Canada et du Québec ont signé un accord sur le déploiement du Programme national d'alimentation scolaire, nous avons pensé proposer un entretien avec Sébastien Desaulniers, coordonnateur du Collectif québécois de la Coalition pour une saine alimentation scolaire, qui est porteur du projet *Chantier pour un programme d'alimentation scolaire universel au Québec*. Auparavant, il a été employé au Club des petits déjeuners pendant près de 15 ans à titre de conseiller principal du programme destiné aux Premières Nations, Métis et Inuits, de responsable de l'engagement collectif, puis de chef Impact et solutions durables. Il y a entre autres poursuivi la documentation des impacts sociaux de l'organisation, tout en développant une stratégie de représentation et de collaboration auprès des acteurs des communautés locales et des systèmes alimentaires régionaux. Son parcours et ses réflexions exposent un lien entre le développement local et social dans le cadre de la création d'un service public.

•• *Merci, Monsieur Sébastien Desaulniers, d'accorder un entretien à la revue Organisations & territoires. Pour débiter, pouvez-vous brièvement décrire votre parcours scolaire?*

Sébastien Desaulniers. Ma trajectoire scolaire et professionnelle peut sembler inhabituelle, mais vous constaterez que mes valeurs et mes intérêts constituent le fil conducteur d'un cheminement cohérent. J'ai fait des études en anthropologie à l'Université de Montréal, lesquelles m'ont amené à développer une perspective certainement critique du développement socioéconomique des communautés. Lors de ma maîtrise, je me suis intéressé aux pratiques spirituelles autochtones à l'intersection de la guérison et des stratégies de décolonisation dans les communautés¹. Ce projet de

recherche m'a amené à rencontrer des personnes intervenantes pour m'imprégner des réalités et des contextes culturels de plusieurs Premières Nations à travers le Québec.

Bien avant mes études, j'avais déjà l'intention d'investir ma vie personnelle, intellectuelle et professionnelle dans la défense ou la poursuite du bien commun. Je suis donc une personne avec une vision citoyenne forte qui a toujours été interpellée par les enjeux sociétaux de son temps. Je me suis toujours vu travailler dans le secteur à but non lucratif.

À la fin de ce parcours scolaire, quel a été votre projet professionnel?

S D. J'avais la possibilité de poursuivre mes recherches au doctorat, mais j'avais vraiment une soif de m'engager pour réaliser des actions concrètes relatives au bien commun et au développement des communautés.

À ce moment-là, le Club des petits déjeuners du Québec² affichait son premier poste de coordonnateur au programme destiné aux Premières Nations, Métis et Inuits. Le mandat était de développer des relations avec les communautés pour offrir les services de petits déjeuners dans les écoles de manière plus adaptée et respectueuse des communautés locales. À cette époque, il y avait, à mon souvenir, deux ou trois écoles qui étaient soutenues par le Club des petits déjeuners. L'organisation avait besoin d'une personne qui avait un intérêt et une aisance à développer des relations structurantes auprès des Premiers Peuples.

Au départ, ce qui m'a surpris, ça a été de constater la manière dont l'alimentation scolaire pouvait avoir une portée profonde dans les communautés. Les défis étaient nombreux puisque le rôle de l'école dans les communautés autochtones au Québec est un peu différent de ce qu'on pense. L'école n'est pas juste un lieu d'enseignement, mais de négociations avec la culture coloniale dominante, ce qui n'est pas toujours équitable – et je me sens obligé de le dire comme ça. Les écoles ont un lourd passé symbolique, considérant ce qui a été vécu dans les pensionnats. Lorsque les communautés parviennent à s'approprier l'institution avec du contenu autodéterminé, celle-ci devient un lieu de transmission de la culture et du mode de vie.

Il en va de même pour l'alimentation, qui est un des fondements de l'identité et de la vie en communauté, à travers la pratique et la symbolique du partage des repas et des aliments. Dans cette perspective, développer un service en alimentation scolaire qui était défini d'abord dans un cadre extérieur aux communautés générerait des tensions considérables entre les savoirs et l'expérience des communautés et les « bonnes pratiques » imposées de l'extérieur.

Lorsqu'on arrive dans les communautés avec un programme, l'alimentation scolaire peut également être envisagée pour favoriser le développement économique et social. Il y avait donc là aussi des tensions entre : le désir des communautés et de leurs alliés (ce que j'aspirais devenir) de promouvoir la souveraineté alimentaire et l'alimentation traditionnelle (*country food*); la capacité réelle des communautés à mettre en œuvre ce levier dans le cadre d'un programme scolaire; et l'attrait de ressources externes offertes dans le cadre d'un programme – dont elles avaient par ailleurs bien besoin.

Bref, je me retrouvais au cœur d'un paradigme classique de développement colonial – qui caractérise également l'essentiel de ce qu'on appelle le développement international –, si bien décrit dans la littérature critique que j'avais étudiée³.

Donc, je devais négocier les concepts et les processus de déploiement de programmes, et j'espère avoir été capable de le faire dans le plus grand respect. De mon côté, avec mon organisation, je devais définir une vision de développement plus souple et accommodante, qui pourrait évoluer vers plus de prise en charge et d'autodétermination locale.

Comment avez-vous pu développer un programme d'alimentation scolaire adapté aux réalités culturelles de 11 nations des Premiers Peuples?

S. D. Rapidement, j'ai compris que tout ce que je proposais était un corps étranger : un programme d'alimentation scolaire avec des aliments externes pour des écoles, donc trois éléments soutenus par des allochtones. Alors, le développement de relations politiques était important pour qu'il y ait une forme d'appropriation des programmes... parce que je ne pouvais pas réécrire l'histoire. Toutefois, je pouvais tenter de renverser le rapport de force et de m'assurer de ne pas perpétuer la logique traditionnelle du développement colonial : imposer à une communauté une solution pour répondre à ses besoins. Le moyen de neutraliser ce rapport de force-là, pour moi, ça a été d'établir des rapports politiques avec les communautés pour ouvrir un espace de dialogue où la participation et les représentations des communautés à la planification des programmes deviendraient plus fluides. Je développais des relations avec les conseils de bande ou tribaux pour équilibrer ce rapport de force, puis je leur demandais s'ils voulaient être un partenaire dans le programme. Selon leur réponse, on s'organisait ensemble pour réfléchir au déploiement.

Nous n'avons pas développé 11 programmes pour 11 Premières Nations parce que certaines sont regroupées à une échelle régionale puisqu'elles sont conventionnées, alors que d'autres non. Avec d'autres partenaires comme la santé publique, les centres de services scolaires et les gouvernements régionaux, on pouvait travailler à l'échelle régionale. Tout est à géométrie extrêmement variable, finalement.

Pour renverser le rapport de force, croyez-vous que votre approche réfère à l'empowerment communautaire?

S. D. Je crois que les institutions créent des rapports de force parce qu'elles arrivent avec des ressources qui viennent de l'extérieur d'une communauté pour répondre à un de ses besoins. Le rapport de force qui s'installe peut être volontaire ou pas. Alors, les partenariats deviennent nécessaires pour donner une voix et une influence aux communautés sur les services qu'elles reçoivent.

L'approche de l'empowerment ajoute une dimension supplémentaire développée à travers le temps et réfère au développement des capacités des personnes de la communauté à mettre en œuvre elles-mêmes le programme. Éventuellement, la solution viendra de la communauté, puis je pourrai réorienter le soutien offert. Par exemple, dans une région, il y avait un service de traiteur offert par des personnes étudiantes au service de l'école. Alors, j'ai travaillé avec ce service et notre service d'approvisionnement des aliments pour faciliter leur travail au quotidien. Bref, je voulais soutenir les organismes existants. Cette façon de travailler est habituelle pour les organisations communautaires, mais pas nécessairement pour celles qui sont centralisées avec des processus hautement standardisés, comme le Club des petits déjeuners – ce qui faisait d'ailleurs, dans d'autres contextes, son image de marque. Au fil des années, cette approche adaptée aux réalités des territoires a été déployée partout au Canada.

Les leçons apprises auprès des communautés des Premiers Peuples m'ont permis de transférer cette approche autant dans les programmes de communautés autochtones qu'allochtones, et d'approcher les organismes communautaires locaux et les lieux de concertation régionaux en sécurité alimentaire pour, là encore, valoriser les solutions qui émergeaient localement. À l'époque, on ne parlait pas encore de systèmes alimentaires territorialisés. Progressivement, avec mes collègues, on s'est

présenté dans ces lieux de concertation pour développer des modèles de travail collaboratif afin de renforcer localement le tissu du développement social et de la sécurité alimentaire. Dans cette perspective, notre croissance était tributaire de l'implication des autres organisations, et non seulement intrinsèque à nos ressources financières.

À titre d'agent de développement, comment parveniez-vous à concilier les attentes et les forces vives des différentes organisations locales et celles de votre organisation, qui avait des processus standardisés?

S. D. J'aimerais bien vous donner la recette magique, mais... Je suis idéaliste et un peu candide. J'ai à cœur le développement communautaire et l'empowerment avec le renforcement des capacités locales pour maximiser les impacts positifs d'un programme. En même temps, je pense que j'avais une responsabilité éthique lors des négociations puisque j'avais une forme d'abnégation à faire. Pour moi, je n'avais pas le mandat de développer une marque, mais de favoriser le développement social d'une communauté avec, entre autres, mon programme. Selon moi, je devais mettre les choses en perspective pour les faire progresser.

Par exemple, il est facile de réfléchir aux manières d'améliorer ou de faire progresser son organisation à l'intérieur d'un plan défini. Souvent, on se dit : « Mon organisation fait le bien, alors, lorsque je progresse, le bien progresse. » Or, ce n'est pas toujours le cas si on n'intègre pas les localités dans leur propre développement. Toutefois, lorsqu'on intègre la progression d'autres organisations partenaires au cœur du projet et de ses objectifs, le défi est important et, surtout, le respect d'une éthique émerge.

Je pense que j'ai dû faire preuve de conviction auprès de mes collègues, qui étaient extraordinaires puisqu'ils avaient une grande ouverture d'esprit pour repousser les limites organisationnelles. Il faut souligner que, pour chaque partenariat émergent, on réalisait une analyse des risques.

Pour ma part, l'intégration de cette responsabilité éthique envers le développement collectif et communautaire au sein d'une organisation qui agit à grande échelle est certainement un accomplissement de ma vie professionnelle.

Comment avez-vous intégré cette responsabilité éthique dans votre quotidien à titre de responsable de l'engagement collectif, toujours au sein du Club des petits déjeuners?

S. D. Au-delà des processus à établir pour déployer un programme d'alimentation scolaire, je me suis intéressé aux impacts collectifs des actions et des décisions. J'ai lu des articles scientifiques pour identifier une multitude d'impacts et, par le fait même, d'indicateurs.

Il était facile de dénombrer le nombre d'enfants nourris ou de déjeuners servis. Toutefois, je crois qu'il est encore plus pertinent de s'intéresser aux impacts sur la vie des enfants, par exemple leur santé ou leurs capacités d'apprendre, tout comme au renforcement de la vie communautaire de l'école et au développement socioéconomique des régions. Pour ma part, les impacts relatifs au développement local peuvent faire référence à l'économie sociale et à la résilience des communautés.

Je comprends que l'économie sociale suggère que les organisations partenaires sont des organismes communautaires ou des coopératives, et que les revenus issus de la production et de la vente des petits déjeuners sont réinvestis auprès des membres ou de la collectivité. Pouvez-vous justement apporter un éclairage pour ce qui est de la résilience des communautés?

S. D. Selon ma vision, je pense que notre système d'approvisionnement des aliments en provenance de partout sur la planète présente des limites importantes. Les bouleversements environnementaux et économiques font que les aliments n'arrivent pas toujours à destination et au prix négocié. De

plus, on a toutes sortes de vocables pour parler de la durabilité environnementale, sociale, économique. Mais, selon moi, la résilience, c'est le résultat important qu'on ne nomme pas face aux bouleversements annoncés. Au lieu de faire entrer ces aliments d'ailleurs dans les localités, je crois que les circuits courts d'approvisionnement renforcent la résilience des collectivités. Cette résilience renvoie à l'approche de l'empowerment communautaire puisque je veux favoriser le développement des capacités des organisations présentes.

Selon moi, l'approvisionnement et la transformation locaux permettent une meilleure analyse de la composition des menus et de leur valeur nutritive en réduisant la dépendance à un système d'approvisionnement mondialisé. De plus, la consommation d'aliments ultratransformés a des impacts négatifs sur notre santé globale.

Après 15 ans au Club des petits déjeuners, vous êtes devenu, en octobre dernier, coordonnateur du Collectif québécois de la Coalition pour une saine alimentation scolaire, qui est porteur du projet Chantier pour un programme d'alimentation scolaire universel au Québec⁴. Qu'est-ce qui a motivé ce changement d'échelle?

S D. Pour moi, ce chantier est un projet fort puisqu'il s'agit d'un collectif piloté par des organisations ayant pour mission l'alimentation scolaire, comme La Cantine pour tous, le Club des petits déjeuners, les Ateliers cinq épices, l'Association québécoise de la garde scolaire et La Tablee des chefs, ainsi que par d'autres partenaires majeurs en alimentation communautaire : Le Dépôt, Équiterre et le Conseil du système alimentaire montréalais. Notre mission est de documenter et d'évaluer les meilleures pratiques en alimentation scolaire afin d'émettre des recommandations concertées pour l'opérationnalisation du Programme d'alimentation scolaire universel au Québec (PASUQ).

Ce changement d'échelle systémique m'intéresse, en plus de l'aspect politique. Je veux participer au plaidoyer pour le développement d'un programme universel en alimentation scolaire, contribuer à rallier les responsabilités gouvernementales et participer aux concertations provinciales. Les caractéristiques de ce programme me stimulent puisqu'il sera universel, axé sur la santé, à frais partagés, flexible et adapté aux conditions locales, engagé à ce que les Autochtones contrôlent les programmes destinés aux élèves autochtones, moteur du développement économique communautaire, promoteur de littératie alimentaire et soutenu par des mesures d'accompagnement et de reddition de comptes.

Cette vision, ambitieuse et tout à fait atteignable, met l'accent sur la prévention de la santé dans l'ensemble des milieux scolaires au Québec. Elle met aussi l'accent sur les forces des communautés et des organisations en sécurité alimentaire pour développer des collaborations. Ainsi, je ne vois pas un programme où on va porter assistance aux élèves vulnérables; je vois plutôt un projet de société qui renforce le tissu social.

Concrètement, ce programme, qui sera accessible pour tous les élèves, intègre deux dimensions : nourrir et développer la littératie alimentaire. Lorsque ces deux dimensions sont abordées ensemble, les élèves acceptent cet accès aux aliments sains et en profitent puisque l'introduction de nouveaux aliments apporte de nouveaux défis. De plus, ils peuvent être sensibilisés aux enjeux de notre système alimentaire.

Je constate que la vision est très ambitieuse pour seulement deux personnes employées au Chantier pour un programme d'alimentation scolaire universel au Québec...

Au sein du Collectif, il faut avoir constamment à l'esprit la concertation des organisations en alimentation scolaire puisqu'elles s'impliquent dans les actions. Régulièrement, nous nous rencontrons pour réaliser notre plan d'action. Au fil des projets, nous arrivons à travailler ensemble

pour mettre en commun nos ressources, nos connaissances... Récemment, nous avons terminé une cartographie des processus des organisations en alimentation scolaire, de certaines écoles et de services traiteurs pour mieux nous connaître et pour identifier des activités ou des procédures que nous pourrions mettre en commun, au lieu de les dédoubler.

Toutefois, lorsque nous voulons opérer un changement, il faut nous demander si chaque organisation est prête à s'intégrer, et c'est un élément important à négocier. Nous devons analyser les nouvelles situations et les risques. Nous voulons même faire des pilotes dans certaines écoles pour documenter si nous sommes réellement plus efficaces et économes. C'est vraiment stimulant.

Selon votre longue expérience en développement local, percevez-vous ou ressentez-vous des défis qui sont persistants?

S D. Je crois que, malgré toutes les bonnes intentions des organisations, elles demeurent très prudentes lorsqu'il est question de collaboration parce que les ressources sont limitées et le financement est souvent attribué à celles qui ont plus de visibilité. Malheureusement, souvent, les organisations sont aussi en compétition. Cet obstacle est persistant dans le cadre de la collaboration.

La question de l'évaluation est aussi un défi parce que chaque partie prenante a son langage pour désigner ce qu'elle fait. De ce fait, on n'arrive pas à rendre des comptes sur des bases communes. De plus, j'ajouterais que l'évaluation qualitative est aussi importante que celle quantitative. Certaines petites organisations font des actions à valeur ajoutée dans leur communauté et cela n'est pas toujours perçu par les bailleurs de fonds parce que l'échelle est trop petite par rapport aux autres grandes organisations. Malheureusement, on n'a pas de vrais indicateurs de performance systémique faciles d'emploi qui intègrent les dimensions sociales et environnementales dans le déploiement d'un programme d'alimentation scolaire.

Un dernier défi persistant est dans l'application des lois. L'entente entre les gouvernements du Canada et du Québec est excellente, mais, concrètement, on n'a pas d'indicateurs de suivi pour le déploiement du Programme d'alimentation scolaire. On n'a pas défini l'approche de développement local. De ce fait, on finira par sortir des chiffres sur le nombre d'enfants nourris ou rencontrés lors d'un atelier d'éducation alimentaire. Toutefois, on n'a aucune visibilité sur la qualité des aliments, sur leur provenance ni sur leurs impacts sur l'environnement (en référence aux menus de santé planétaire⁵). Même si on sait très bien que tous nos partenaires ont des programmes qui répondent aux normes et tentent de travailler le plus possible avec les collectivités, je n'arrive pas encore à dégager les meilleures pratiques ni à suivre leurs actions sur un tableau de bord.

Pour terminer sur une note positive, qu'est-ce qui vous donne espoir?

Même si j'ai toujours un esprit critique, je suis impressionné par la polyvalence des personnes employées au sein des organisations communautaires. Ces personnes constatent de nombreuses situations problématiques au quotidien et essaient de trouver le plus rapidement possible des solutions. Elles ont une capacité incroyable de se mobiliser pour offrir des services performants. Je pense que plus une société investit dans ces organisations, plus elle obtiendra des résultats positifs pour l'ensemble des collectivités.

Il y a quelques années, on se préoccupait peu de l'alimentation. Toutefois, ces organisations étaient déjà mobilisées autour de la sécurité alimentaire. Aujourd'hui, elles défendent le droit à l'alimentation à titre de droit humain. Par exemple, on parle maintenant d'épiceries publiques à New York, ici ou ailleurs.

Je crois que, dans le cadre du droit à l'alimentation, l'alimentation scolaire s'inscrit dans une démarche similaire. Le développement d'institutions publiques ou communautaires qui déprivatisent et mutualisent la réponse aux besoins fondamentaux et qui développent une économie à but non lucratif par les gens et pour les gens, ça fait partie des perspectives qui me donnent espoir. •••

La revue Organisations & territoires remercie monsieur Desaulniers pour le temps accordé à cette entrevue enrichissante.

NOTES

- 1 Desaulniers Turgeon, S. (2010). *Entre politique et thérapeutique : usages du rituel de la tente à sudation dans le cadre de la revitalisation culturelle amérindienne au Québec* [Mémoire de maîtrise, Université de Montréal]. Bibliothèque et Archives Canada. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=ab6ccb1b-50a0-419f-bf77-b2a49592ca70>
- 2 www.clubdejeuner.org
- 3 À cet égard, on peut lire Arturo Escobar, un incontournable sur les approches de développement Nord-Sud, ou encore, plus près de nous, Pierre Beaucage, Marie-Pierre Bousquet ou Laurent Jérôme.
- 4 www.pasug.org
- 5 <https://cms.equiterre.org/uploads/Fiche-menu-sante-planetaire-fr.pdf>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v35n1.2103>

