

Université de Montréal

Efficacité organisationnelle d'organismes communautaires en sécurité alimentaire situés en milieux ruraux,  
semi-urbains et urbains au Québec.

*Par*

Raluca Ticala

Département de nutrition, Faculté de médecine

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M.Sc

en Nutrition

Avril 2020

© Raluca Ticala, 2020

Université de Montréal  
Département de nutrition, Faculté de médecine

---

*Ce mémoire intitulé*

**Efficacité organisationnelle d'organismes communautaires en sécurité alimentaire situés en milieux ruraux, semi-urbains et urbains au Québec.**

*Présenté par*

**Raluca Ticala**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Louise Saint-Denis**

Président-rapporteur

**Geneviève Mercille**

Directeur de recherche

**Christian Jetté**

Membre du jury

## Résumé

**Contexte.** L'insécurité alimentaire touche près de 11% des ménages au Québec. Les programmes alimentaires communautaires et l'aide alimentaire des banques alimentaires sont les principales interventions pour répondre à ce problème. Ces organismes communautaires en sécurité alimentaire (OCSA) opèrent avec des ressources humaines, financières et matérielles instables et souvent insuffisantes : pour ajuster l'offre à la demande, ils doivent souvent limiter le nombre de ménages desservis, la qualité de provisions ou de l'aide offerte. Considérant ces contraintes, est-ce qu'ils ont des opérations efficaces pour accomplir leur mission? Aucun modèle d'évaluation de l'efficacité organisationnelle (EO) n'existe. Une poignée d'études réalisées en milieu urbain ont analysé les opérations des OCSA, alors qu'une hétérogénéité de façons de faire existe.

**Objectif.** Cette étude exploratoire propose un modèle permettant d'associer les capacités d'OCSA à des mesures d'EO, selon une approche multidimensionnelle. Elle vise aussi à comparer les opérations des OCSA dans quatre régions du Québec.

**Méthode.** Une analyse secondaire des données a été réalisée sur les données d'une enquête téléphonique préliminaire à l'étude longitudinale *PARCOURS : demander de l'aide alimentaire, et après?*. Entre novembre 2017 et juin 2018, des représentants de 141 OCSA ont répondu à un questionnaire dressant un portrait de leurs opérations. L'échantillon incluait 64 organismes DON (i.e. don d'aliments) et 77 organismes classés DON+ (i.e. don avec des activités de développement des capacités en alimentation), situés en milieu urbain (n=60), semi-urbain (n=43) et rural (n=38). Trois dimensions de l'OE des OCSA, réparties en cinq mesures ont été analysées : le volume de service (ménages desservis annuellement), la qualité des paniers offerts (diversité alimentaire et valeur monétaire) et la qualité de l'aide (fréquence du don et conditions d'accès). Les associations ont été testées pour les capacités suivantes : la présence d'employés, les liens de collaboration avec des entreprises alimentaires, la présence d'usagers sur des comités, la publication en ligne de documents stratégiques, en plus du type de milieu et de programme.

**Résultats.** Les organismes DON+ étaient plus développés que les organismes DON, sans nécessairement desservir plus de ménages. Pour l'ensemble des OCSA, lorsque le nombre de ménages desservis était plus faible, la qualité des paniers offerts était meilleure en ce qui concernait la diversité. La collaboration avec des entreprises alimentaires, la publication en ligne de documents stratégiques, la présence d'employés et le fait d'être situé en milieu rural étaient positivement associés à l'EO.

**Conclusion.** Au-delà du nombre de ménages desservis, d'autres mesures de l'EO doivent être considérées pour évaluer le travail des OCSA. Notre modèle propose quelques pistes pour évaluer l'EO et identifier les meilleures pratiques. Davantage d'études sont nécessaires pour valider le modèle proposé.

**Mots-clés :** insécurité alimentaire, organismes communautaires en sécurité alimentaire, efficacité organisationnelle, don d'aliments, Canada.

## Abstract

**Background.** Food insecurity affects 11% of households in Québec. This problem is partially relieved by community food programs and food pantry assistance. These food security community organizations (FSCOs) operate with insufficient and unstable human, financial and material resources. To adjust supply with increasing demand, they must limit either: the number of households served, the quantity of the food offered or the quality of the assistance. In the face of these constraints, are FPs effectively accomplishing their mission? No model assessing FPs' organizational effectiveness (OE) exists. Many ways of doing so exists, yet only a few studies in urban settings have documented FSCOs operations.

**Objective.** This exploratory study aims to propose a model that associates capacities with measures of OE, defined by a multidimensional approach. This study also aims to compare operations of FSCOs located in four Quebec regions.

**Methods.** We draw on data from a preliminary phone survey of the *PATHWAYS STUDY: Asking for food aid, and then?*. Between November 2017 and June 2018, respondents from 141 FSCOs were surveyed to provide in-depth description of their operations. The sample included 64 FD (food donation organizations) and 77 FD+ (FD organizations that included other food capacity-building activities), located in urban (n=60), semi-urban (n=43) and rural (n=38) settings. Three dimensions of FSCOs' OE, for a total of five measures, were analyzed: service volume (annual number of households), quality of hampers (diversity and monetary value) and quality of assistance (frequency of FD and access limitations). Associations with these capacities were tested: presence of employees, online publication of strategic documents, collaboration with private food suppliers, user implication in committees, and FP settings and program type.

**Results.** FD+ organizations seemed overall more developed without necessarily providing food to more households. For all FSCOs, when the number of households requesting assistance was lower, the quality of the offered food was higher in variety. Collaborating with private food suppliers, publishing strategic documents online, presence of employees and being located in rural settings were capacities positively associated with OE.

**Discussion.** Beyond the number of households served, other measures of OE need to be considered to assess FSCOs. Our model provides some guidance to assess their OE and identifies best practices. More research is needed to validate our model.

**Keywords:** food insecurity, food security community organizations, organizational effectiveness, food donations, Canada.

## Table des matières

1.	INTRODUCTION .....	13
2.	RECENSION DES ÉCRITS .....	16
2.1	NOTIONS SUR L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE .....	16
	2.1.1 Définitions.....	16
	2.1.2 Mesures.....	17
	2.1.1 Prévalence au Canada et au Québec .....	18
	2.1.2 Déterminants .....	19
2.2	LOIS, POLITIQUES, PROGRAMMES ET INTERVENTIONS COMMUNAUTAIRES EN INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE..	20
	2.2.1 Lois fédérales et provinciales .....	20
	2.2.2 Politiques et programmes au niveau du pays, de la province et des municipalités .....	21
2.3	INTERVENTIONS COMMUNAUTAIRES RELIÉES À L'ALIMENTATION.....	22
	2.3.1 Définition d'un organisme communautaire .....	22
	2.3.2 Activités communautaires en insécurité alimentaire .....	23
	2.3.3 Obstacles aux études sur les interventions communautaires .....	25
2.4	LE DON D'ALIMENTS AU QUÉBEC .....	26
	2.4.1 Les banques alimentaires centralisées .....	26
	2.4.2 Description des opérations du don d'aliments par les organismes communautaires en sécurité alimentaire .....	27
	2.4.3 Activités traditionnelles ou alternatives .....	29
	2.4.4 Quels services privilégier ? .....	30
	2.4.5 Portrait et mesures de l'offre alimentaire.....	31
2.5	CRITIQUES DES OPÉRATIONS .....	33
2.6	NOTIONS THÉORIQUES D'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE .....	36
2.7	EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES.....	38
	2.7.1 Définitions de l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires.....	39
	2.7.2 Études sur l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires .....	40
2.8	ÉTUDES SUR L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN SÉCURITÉ ALIMENTAIRE .....	45
	2.8.1 Approche basée sur l'atteinte des buts .....	45
	2.8.2 Approche multidimensionnelle .....	45
2.9	SYNTHÈSE.....	48
	2.9.1 Offre d'activités complémentaires au don d'aliments .....	48
	2.9.2 Type de milieu .....	48

2.9.3	Ressources humaines.....	49
2.9.4	Partenaires et collaborateurs .....	49
2.9.5	Pratiques de management de l'organisme.....	49
2.10	REGARD CRITIQUE SUR LES MÉTHODES .....	50
3.	CADRE CONCEPTUEL.....	51
3.1	MESURES DE L'APPROCHE SELON L'ATTEINTE DES BUTS .....	52
3.2	MESURES SELON L'APPROCHE BASÉE SUR LA RÉPUTATION .....	53
4.	QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	54
5.	MÉTHODOLOGIE.....	55
5.1	DISPOSITIF DE RECHERCHE ET DEVIS .....	55
5.2	POPULATION CIBLE .....	55
5.3	PROCÉDURES D'ÉCHANTILLONNAGE ET DE RECRUTEMENT .....	56
5.4	PROCÉDURES DE COLLECTE DE DONNÉES .....	56
5.5	VARIABLES ET INSTRUMENTS DE MESURE .....	57
5.5.1	Variables indépendantes principales.....	57
5.5.2	Autres variables indépendantes considérées et variables dépendantes .....	59
5.6	TAILLE DE L'ÉCHANTILLON.....	61
5.7	ANALYSES DE DONNÉES.....	61
5.8	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	62
5.9	CONTRIBUTION SPÉCIFIQUE DU MÉMOIRE À <i>L'ÉTUDE PARCOURS : DEMANDER DE L'AIDE ALIMENTAIRE, ET APRÈS ?</i> 62	
6.	RÉSULTATS.....	63
6.1	ARTICLE.....	63
7.	DISCUSSION.....	93
7.1	FAITS SAILLANTS .....	93
7.2	RÔLE SOCIAL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES EN SÉCURITÉ ALIMENTAIRE AU QUÉBEC .....	94
7.3	FORCES ET RETOMBÉES PRATIQUES .....	96
7.4	LIMITES.....	98
7.5	AVENUES DE RECHERCHE .....	99
8.	CONCLUSION.....	101
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	102
	ANNEXE 1- QUESTIONNAIRE DE L'ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE.....	II
	ANNEXE 2- ANNONCE DU PROJET DE RECHERCHE.....	XXIII

ANNEXE 3 – RÉPARTITIONS GÉOGRAPHIQUE DES ORGANISMES PARTICIPANTS..... XXV  
ANNEXE 4- CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE..... XXIX

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Les douze « ins » des critiques sur les organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de McIntyre, Tougas, et al. (2016)).....	34
<b>Tableau 2.</b> Dimensions des mesures étudiées et résultats sur l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014) et de Eisinger, (2002)) .....	47
<b>Tableau 3.</b> Dimensions étudiées, principales variables utilisées et descriptions opérationnelles des variables .....	59



## Liste des figures

- Figure 1.** Description schématique des « ins » reliés aux organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de McIntyre, Tougas, et al. (2016)).....36
- Figure 2.** Cadre conceptuel du modèle multidimensionnel proposé pour l'évaluation de l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires québécois en sécurité alimentaire .....52

## Liste des sigles

CACIS : Chaire de recherche du Canada sur les approches communautaires et les inégalités de santé

ESCC : Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes

HFSSM: Household Food Security Survey Module

MESAM : Module de l'enquête sur la sécurité alimentaire des ménages

OCSA : Organismes communautaires en sécurité alimentaire

*À mes parents, qui ont choisi de quitter une  
vie pour celle de leurs enfants.*

*À mon père, qui aurait été  
si fier.*

*À mon oncle, pour ton courage.*

## Remerciements

J'aimerais d'abord remercier ma directrice de maîtrise, Geneviève Mercille pour son temps, ses précieux conseils et son dévouement. Je te remercie de la confiance que tu m'as accordée pour ce projet et du soutien que tu m'as offert. Je remercie également la *Chaire de recherche Approches communautaires et inégalités de santé* de m'avoir permis d'intégrer leur équipe et pour l'opportunité de participer à la collecte de données. Cette expérience a grandement contribué à mes réflexions. Je remercie tous les organismes participants et partenaires de l'étude. J'aimerais également remercier le Département de nutrition de l'Université de Montréal pour les bourses accordées et pour l'opportunité d'avoir pu travailler comme auxiliaire d'enseignement au cours de mes études.

Un remerciement chaleureux est dirigé envers ma famille et mes amis. À mes collègues de maîtrise et les membres des rencontres SALSA, pour toutes nos discussions. À Julie-Ann et Camélie, mes précieuses amies, pour nos séances d'entraînement, votre écoute et vos mots. À ma mère, Angelica, mon frère, Andrei, et toute ma famille pour votre support constant. À Simon, à toi qui mérites ces lignes. Tu m'as rassuré, encouragé et relu beaucoup de mes documents ! Ta présence au quotidien a certainement rendu ce processus plus facile.

J'aimerais finalement remercier l'Espace Thèsez-Vous, qui a grandement contribué à ma productivité pour la rédaction de ce mémoire. Grâce à votre bon café et votre espace propice à la concentration, cet écrit est le fruit de plus de 250 tomates (sans compter celles qui étaient virtuelles !).

## 1. Introduction

À l'échelle des communautés, la sécurité alimentaire est présente lorsque « tous les individus, à tout moment, ont un accès économique et physique à une alimentation nourrissante, salubre et suffisante qui leur permet de satisfaire leurs besoins alimentaires et leurs préférences alimentaires, ce qui leur permet de mener une vie saine et active » (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 1996). Dans les pays développés, un ménage se situe en insécurité alimentaire lorsqu'il a « un accès inadéquat ou incertain aux aliments en raison d'un manque de ressources financières » (Tarasuk et Mitchell, 2020). Ainsi, l'insécurité alimentaire et la pauvreté sont deux problématiques intimement liées (Réseau pancanadien de santé publique, 2018; Tarasuk, Mitchell et Dachner, 2016). Au Canada, l'insécurité alimentaire est un grave enjeu de santé publique. Ses effets délétères sur les apports nutritionnels et la santé physique et mentale sont bien documentés (Kirkpatrick et Tarasuk, 2007; Vozoris et Tarasuk, 2003). Sa prévalence dans la population canadienne ne semble pas décroître au fil des ans (Tarasuk et Mitchell, 2020). En 2017-2018, 12,7% des ménages canadiens et 11,1% des ménages québécois ont vécu une certaine forme d'insécurité alimentaire.

Au Canada, l'insécurité alimentaire est principalement prise en charge par des organismes communautaires en sécurité alimentaire (OCSA) (Collins et al., 2014; Hamelin et al., 2008a; Molina, 2008; Pollard et Booth, 2019; Tarasuk et al., 2019a). Ces derniers permettent de pallier, en partie, à l'insuffisance de politiques sociales permettant d'aider les ménages en situation de précarité à avoir un revenu suffisant pour combler leurs besoins de base. Elles sont perçues comme la réponse immédiate à l'insécurité alimentaire ; elles donnent des aliments aux individus dans le besoin. Seulement en mars 2019, 345 184 paniers de provisions ont été donnés par les OCSA québécois (Les Banques alimentaires du Québec, 2019).

Les critiques concernant les OCSA sont nombreuses. En raison du transfert des responsabilités du gouvernement vers la société civile, plusieurs auteurs soutiennent que les OCSA entretiennent la problématique de l'insécurité alimentaire, puisqu'ils déchargent l'État d'intervenir sur la principale cause ; la pauvreté (voir Bazerghi et al., 2016; Tarasuk et Eakin, 2003). Même si des études démontrent que les programmes qu'offrent les organismes communautaires peuvent avoir des effets positifs sur certains aspects, tels que la consommation d'aliments frais et les compétences culinaires, les données sont manquantes quant à leur effet sur la diminution de l'insécurité alimentaire (Loopstra, 2018). Les organismes ne peuvent, à eux seuls, s'attaquer à la pauvreté ; l'implication gouvernementale est nécessaire pour s'assurer que les individus aient un revenu adéquat.

Au-delà des critiques, les OCSA doivent répondre à la demande. Ils demeurent l'intervention de première ligne pour les usagers en insécurité alimentaire (McIntyre, Tougas, et al., 2016; Tarasuk et al., 2019a). Pour y arriver, elles opèrent avec des ressources financières restreintes et fluctuantes. Leur financement provient principalement de la philanthropie, avec quelques programmes gouvernementaux dédiés à des projets spécifiques, bien que de nombreux auteurs soulignent la compétition pour y accéder (Pettes et al., 2016; Wakefield et al., 2012).

Par ailleurs, leur fonctionnement repose principalement sur les dons et la main d'œuvre bénévole (Bazerghi et al., 2016; Côté et al., 1995; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Limitées et instables, ces ressources imprègnent leurs opérations quotidiennes, alors qu'aucune ligne directrice n'énonce les meilleures pratiques pour être efficace. Chaque organisme est libre de définir ses procédures. Les choix des partenaires et collaborateurs, de l'offre alimentaire, des programmes et services offerts, et des conditions définissant l'accès aux dons pour les demandeurs d'aide sont propres à chacun. Certains adhèrent à des associations provinciales ou nationales, qui soutiennent les activités de ses membres, alors que d'autres agissent de façon indépendante (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003). L'offre alimentaire de ces organismes est un sujet bien documenté. Plusieurs auteurs affirment que les dons offerts ne permettent pas de combler les besoins nutritionnels des usagers (Bazerghi et al., 2016; Holmes, Black, et al., 2018; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003), alors que d'autres soutiennent que la qualité nutritionnelle s'améliore, mais demeure variable (Simmet et al., 2017).

Au-delà des aliments offerts, un changement de vision face à l'insécurité alimentaire est présent; les organismes perçoivent la dimension de justice sociale, de l'environnement et de la santé plutôt qu'uniquement la pauvreté (Molina, 2008; Wakefield et al., 2012). Ils tentent d'élargir leurs services au-delà du don d'aliments afin de répondre aux autres besoins des usagers (Holmes, Black, et al., 2018; Pettes et al., 2016; Tarasuk et Eakin, 2003; Wakefield et al., 2012). Toutefois, différentes contraintes structurelles limitent cette transition, telles que les moyens financiers restreints, le manque de temps et la priorisation des opérations quotidiennes en raison du volume de service important (Wakefield et al., 2012). Bref, les interventions se distinguent désormais en deux types. Les interventions charitables, soit le don d'aliment, et les interventions dites « alternatives », qui incluent le don d'aliment en plus de s'orienter vers le développement de compétences et la mobilisation citoyenne (Molina, 2008; Roncarolo, Adam, et al., 2016).

En absence d'autres ressources d'aide alimentaire et face à une hétérogénéité des façons de faire, d'une offre alimentaire variable et d'un changement des pratiques, il est pertinent d'étudier les opérations permettant de répondre efficacement aux besoins des usagers. À notre connaissance, quelques études se sont penchées sur les opérations de OCSA canadiens (Pettes et al., 2016; Tarasuk, Dachner et Loopstra, 2014; Tarasuk et Eakin, 2003; Wakefield et al., 2012) ou plus précisément québécois (Brisebois et Colombo, 2019; Colombo et Brisebois, 2019; Côté et al., 1995; Molina, 2008), alors qu'aucune de celles-ci n'inclut les différents types de milieux de vie (rural, semi-urbain et urbain). Des études (Eisinger, 2002; Pettes et al., 2016; Tarasuk, Dachner et Loopstra, 2014; Tarasuk et Eakin, 2003; Wakefield et al., 2012) ou revues de la littérature (Bazerghi et al., 2016; McIntyre, Tougas, et al., 2016) critiquent les opérations des OCSA à travers le monde, sans toutefois définir un concept d'efficacité des opérations pour ces organismes en particulier. La littérature concernant l'efficacité des organismes communautaires est vaste (voir Bryan, 2018; Despard, 2016; Liket et Maas, 2015), tandis que celle des OCSA modernes est limitée (Eisinger, 2002; McIntyre, Tougas, et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014) .

Le but de cette étude est de contribuer à cette mince littérature, en proposant l'application d'un modèle multidimensionnel de l'efficacité des OCSA se trouvant dans des milieux ruraux, semi-urbains et urbains au Québec, tout en intégrant les deux principaux types de programmes (charitables ou alternatives). Comparer les diverses façons de faire et proposer l'application d'un modèle d'efficacité permettront une réflexion commune sur l'amélioration des pratiques, dans le but de répondre aux critiques concernant les OCSA.

## **2. Recension des écrits**

Cette recension des écrits est divisée en trois grandes parties. La première partie expliquera le concept d'insécurité alimentaire, suivi d'un portrait de la situation au Canada et au Québec, ses déterminants et ses conséquences. La deuxième partie porte sur l'ensemble des interventions, en s'attardant particulièrement à celles des organismes communautaires, suivies d'une description des mesures en place pour y répondre et des critiques sur leur efficacité. Pour la dernière partie, étant donné que la problématique est basée sur l'efficacité, le concept de l'efficacité organisationnelle sera décrit à l'échelle des organismes communautaires, puis des OCSA. Cette dernière section permettra d'ancrer dans la littérature existante le modèle conceptuel novateur proposé pour évaluer l'efficacité organisationnelle des OCSA québécois.

### **2.1 Notions sur l'insécurité alimentaire**

Les notions de sécurité et l'insécurité alimentaire sont complexes. Les définitions associées sont multiples, à différentes échelles, et les façons de les mesurer ne sont pas équivalentes. La prochaine section présente un aperçu de ces notions.

#### **2.1.1 Définitions**

La sécurité alimentaire est un concept ayant considérablement évolué depuis les années 1970 (Coates, 2013; Jones et al., 2013). Au départ associée à un problème de disponibilité de denrées alimentaires à l'échelle d'un pays ou d'une région, l'insécurité alimentaire a par la suite inclus des notions d'accès aux aliments puis d'utilisation adéquate des aliments. La définition la plus couramment utilisée et officiellement approuvée mondialement a été adoptée en 1996, lors du Sommet mondial de l'alimentation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 1996). « La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active » (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 1996). À l'échelle des collectivités, cette définition repose sur quatre piliers : la disponibilité (quantité et qualité adéquate d'aliments), l'accès (habilité financière et physique d'approvisionnement), l'utilisation (salubrité, préparation et qualité nutritionnelle adéquates permettant aux nutriments d'être absorbés et métabolisés par les individus) et la stabilité de



l'approvisionnement (Coates, 2013; Jones et al., 2013). Ces quatre piliers reflètent la complexité et l'aspect multidimensionnel du concept, puisqu'ils sont reliés et tous nécessaires pour garantir une sécurité alimentaire au niveau des collectivités.

Les enquêtes de surveillance dans les pays industrialisés utilisent la définition de l'insécurité alimentaire selon l'accès, à l'échelle des ménages (Dietitians of Canada, 2016). L'*American Institute of Nutrition* définit l'insécurité alimentaire comme un « accès limité ou une incertitude de la disponibilité d'aliments nutritifs et salubres ou une habilité limitée ou incertaine à se procurer des aliments acceptables, de façon socialement acceptable » (Bickel et al., 2000). Située dans un continuum, il s'agit d'une expérience vécue pouvant aller d'une anxiété associée à un manque de nourriture, à l'autre extrême, un manque de nourriture en passant par des changements qualitatifs puis quantitatifs (Loopstra, 2018; Tarasuk, 2001b). Cette définition découle d'études démontrant l'aspect multidimensionnel de la problématique, qui comprend des dimensions quantitative, qualitative, psychologique et sociale, ainsi que les différentes façons qu'elle peut être vécue par les membres d'un même ménage (Carlson et al., 1999; Radimer et al., 1992).

### 2.1.2 Mesures

Les mesures de la sécurité et l'insécurité alimentaire sont diverses à travers les pays; l'interprétation des définitions ayant mené au développement et à l'utilisation d'indicateurs différents (Coates, 2013; Jones et al., 2013). Par exemple, certains perçoivent l'utilité d'évaluer la qualité et la quantité d'aliments, l'acceptabilité culturelle et l'incertitude, alors que d'autres s'attardent plutôt à la vulnérabilité perçue ou aux stratégies utilisées par les individus pour faire face à la situation. Aussi, différentes mesures existent pour qualifier la problématique à l'échelle individuelle ou du ménage, ou alors à l'échelle régionale ou nationale.

Le *Household Food Security Survey Module (HFSSM)* est un outil développé par le United States Department of Agriculture et validé pour mesurer la sécurité alimentaire dans les enquêtes populationnelles (Bickel et al., 2000; Jones et al., 2013). Destiné à être répondu par un adulte du ménage, il est composé de 10 énoncés questionnant l'approvisionnement alimentaire et des expériences subjectives vécues par le ménage, et de huit autres énoncés se rapportant aux mineurs de la maisonnée. Les expériences subjectives varient en sévérité; elles s'étendent d'une inquiétude de manquer de nourriture, à une incapacité de manger des repas équilibrés, une diminution de la taille ou une omission de repas jusqu'à la présence d'une faim avec une incapacité de manger. L'expérience la plus sévère est un manque d'apport alimentaire durant une journée complète. Toutes les questions concernent les 12 mois précédents l'enquête et spécifient que les

expériences vécues doivent être en lien avec un manque financier, et non d'autres situations telles qu'un manque de temps ou un régime alimentaire particulier.

Au Canada, l'insécurité alimentaire est mesurée de façon systématique à l'échelle populationnelle depuis 2004 dans l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) (Tarasuk et al., 2016). Elle est mesurée par le Module de l'enquête sur la sécurité alimentaire des ménages (MESAM), adapté de la mesure du HFSSM, en divisant toutefois les échelles pour les mineurs et les adultes (Santé Canada, 2012b). Cette distinction est incluse dans le but de relever si les adultes du ménage réduisent leurs propres apports alimentaires pour subvenir à ceux des mineurs (Tarasuk et al., 2016). Le répondant rapporte la présence de diverses situations reliées à des contraintes financières allant de ressentir de l'anxiété face à un manque possible de nourriture à ne pas manger durant toute une journée. Le ménage est classifié comme étant en sécurité alimentaire (aucun ou un seul signe de difficulté d'accès pour les adultes et les enfants), en insécurité alimentaire modérée (présence de compromis dans la qualité et/ou la quantité d'aliments consommés pour les adultes et/ou les enfants) ou en insécurité alimentaire sévère (présence importante de compromis, incluant la réduction de l'apport alimentaire pour les adultes et/ou les enfants) (Santé Canada, 2012a). Un ménage est considéré en insécurité alimentaire si deux réponses affirmatives ou plus sont fournies.

Bien qu'il s'agisse d'une mesure robuste et validée, le MESAM comporte aussi des limites. Parmi celles-ci, on retrouve leur catégorisation binaire de l'insécurité alimentaire, soit modérée ou sévère. Les chercheurs Tarasuk et al. (2019b) défendent que lorsqu'une réponse affirmative est présente, le ménage présente une vulnérabilité qui peut avoir un impact sur la santé et le bien-être des individus. Ils ajoutent ainsi une troisième classification, l'insécurité alimentaire marginale (quelques problèmes ou préoccupations relativement à l'accès à des aliments) (Tarasuk et al., 2019b; Tarasuk et al., 2016). Cette catégorie n'est pas considérée selon la méthode de Santé Canada (Santé Canada, 2012b).

### 2.1.1 Prévalence au Canada et au Québec

Bien que l'insécurité alimentaire touche les ménages au Canada de longue date (Tarasuk et al., 2019a), la surveillance dans la population se fait rigoureusement depuis 2005, et aucune diminution significative n'a été notée (Tarasuk et al., 2016). En 2017-2018, 1 ménage canadien sur 8 était affecté par l'insécurité alimentaire, représentant 4,4 millions d'individus, dont plus de 1,2 million de mineurs (Tarasuk et Mitchell, 2020). La plus grande prévalence au pays se situe au Nunavut avec 57% des ménages touchés, suivi des Territoires du Nord-Ouest avec un taux de 21,6%.

La province québécoise possède le moins de ménages en insécurité alimentaire, avec une prévalence de 11,1% (Tarasuk et Mitchell, 2020). Il s'agit de la seule province ayant eu une diminution de la prévalence entre les données de 2015-2016 et celles de 2017-2018. En considérant ces données en termes de nombre, la province se situe au deuxième rang après l'Ontario, avec 888 400 individus vivant dans des ménages en insécurité alimentaire. Sa prévalence varie selon les agglomérations métropolitaines au Québec; 11,9% à Montréal, 12,3% à Trois-Rivières, 13,5% à Sherbrooke et 8,5% dans la ville de Québec.

Une analyse par l'Institut National de Santé Publique du Québec des données de l'ESCC de 2011-2012 (n'incluant pas l'insécurité alimentaire marginale) selon les régions administratives révèle des variations entre les régions (Maisonnette et al., 2014). 6,3% des ménages en Estrie étaient en insécurité alimentaire, 7,2% à Lanaudière, 10,7% en Mauricie et 11,3% à Montréal.

### 2.1.2 Déterminants

Au Canada, l'insécurité alimentaire des ménages est un indicateur des inégalités sociales de la santé, car elle est étroitement liée à des marqueurs de désavantage social et économique (Réseau pancanadien de santé publique, 2018). Les inégalités de santé proviennent d'une classification socioéconomique de la population, créée et maintenue par des facteurs politiques, économiques et sociaux (ex. politiques publiques, systèmes de gouvernance). Cette classification détermine les conditions matérielles, les facteurs psychosociaux, les comportements liés à la santé et les facteurs biologiques des individus d'une même classe. Lorsque ces conditions sont délétères pour la santé et le bien-être, on parle d'inégalité de santé. En d'autres mots, les individus vivant en insécurité alimentaire sont en moins bonne santé que ceux en sécurité alimentaire. Par exemple, des études associent l'insécurité alimentaire à une alimentation moins variée, comprenant moins de fruits et légumes et un apport en nutriments inadéquat (Kirkpatrick et Tarasuk, 2007). Les adultes rapportent davantage de problèmes de santé chronique et de dépression (Vozoris et Tarasuk, 2003) ainsi que des dépenses pour leur santé et une utilisation du système de soins plus élevées (Tarasuk et al., 2015).

Étant donné les causes multifactorielles de cette inégalité de santé, ses déterminants sont multiples. Les données nationales de l'ESCC démontrent qu'entre 2009 et 2012, la prévalence parmi les adultes d'un ménage ayant les revenus les plus faibles est près de 30 fois supérieure à ceux ayant les revenus les plus élevés (Réseau pancanadien de santé publique, 2018). Ce résultat n'est pas surprenant, le revenu est un fort prédicteur de l'insécurité alimentaire (Loopstra, 2018). Parmi les autres prédicteurs, on y retrouve le niveau de scolarité, l'incapacité à l'emploi, la présence d'incapacités fonctionnelles graves et l'appartenance à

certaines groupes populationnels; les Inuits, Premières Nations hors réserve et les Métis, les adultes bisexuels et les jeunes âgés de 12 à 17 ans (Réseau pancanadien de santé publique, 2018). À partir des données de l'ESCC de 2017-2018, les chercheurs Tarasuk et al. (2020) incluent l'insécurité alimentaire marginale à la catégorisation de Santé Canada, comportant seulement l'insécurité alimentaire modérée et grave, et mettent en évidence la dépendance à l'assistance sociale, l'absence d'un diplôme universitaire, la présence d'enfants de moins de 18 ans, les ménages composés de célibataires ou de locataires et ceux ayant un statut autochtone. Avoir un emploi n'est pas synonyme de sécurité alimentaire : 65% des ménages souffrant d'insécurité alimentaire dépendaient de revenus d'emploi. Hors de la population active, l'insécurité alimentaire affectait 60% des ménages qui dépendaient de l'aide sociale et 32% des ménages qui dépendaient de l'assurance-emploi ou de l'indemnisation des accidentés du travail.

## **2.2 Lois, politiques, programmes et interventions communautaires en insécurité alimentaire**

La prochaine section vise à présenter les différentes mesures et actions mises en place pour atténuer la problématique de l'insécurité alimentaire. D'abord, un aperçu des lois, politiques et programmes sera présenté. Ensuite, quelques interventions communautaires basées sur l'alimentation seront décrites.

### **2.2.1 Lois fédérales et provinciales**

Bien qu'aucune loi ne concerne exclusivement l'insécurité alimentaire, des documents juridiques abordent cette problématique. Le Canada est signataire de plusieurs documents internationaux traitant du droit à l'alimentation (Rideout et al., 2007), comme le *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*, un traité des Nations Unies sur les droits de la personne (Gouvernement du Canada, 2017; Nations Unies, 1976). Des lois provinciales, la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale* (LégisQuébec, 2020, 1er avril-d) et la *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles* (LégisQuébec, 2020, 1er avril-a) exigent également des actions gouvernementales en matière d'accès aux aliments. Ces documents permettent la mise en place de politiques et programmes.

Par ailleurs, afin d'encourager les dons d'aliments aux personnes dans le besoin par l'industrie agroalimentaire, la loi du « Bon Samaritain » décharge les donateurs de la responsabilité de l'innocuité des aliments donnés (Tarasuk et al., 2019a) et des crédits d'impôt québécois sont offerts aux entreprises

agroalimentaires qui offrent leurs surplus et invendus, depuis 2015 (Les Banques alimentaires du Québec, 2016b).

## 2.2.2 Politiques et programmes au niveau du pays, de la province et des municipalités

Au Canada, aucune véritable politique de sécurité alimentaire n'existe (Loopstra, 2018; Rideout et al., 2007). Par contre, le gouvernement et la société civile ont adopté des politiques et bâti des programmes de protection sociale, axés sur différents déterminants de la problématique.

Dans la *Stratégie canadienne de réduction de la pauvreté*, le gouvernement fait état de politiques et programmes pour les enfants, aînés, travailleurs à faible revenu ou adultes sans emploi, qui visent les conditions de vie et la santé mentale de la population en situation de pauvreté (Gouvernement du Canada, 2019b). Leur impact est documenté dans plusieurs études (voir Ionescu-Iltu et al., 2015; McIntyre, Dutton, et al., 2016; Milligan et Stabile, 2011). Les interventions qui semblent avoir la plus grande influence sur la réduction du risque d'insécurité alimentaire sont celles qui garantissent un support au revenu ou une diminution des dépenses du ménage (Collins et al., 2016). Le programme d'assistance sociale semble insuffisant pour répondre aux besoins de base de la population (Rideout et al., 2007) ; dépendre de celui-ci est un déterminant reconnu de l'insécurité alimentaire (Tarasuk et Mitchell, 2020). La situation est la même pour les programmes visant les travailleurs à faible revenu (McIntyre et al., 2014; Tarasuk et Mitchell, 2020). Seuls les revenus annuels garantis pour les 65 ans et plus ont un effet protecteur démontré (Réseau pancanadien de santé publique, 2018). Au niveau fédéral, il est également intéressant de noter la mise en place prochaine de la *Politique alimentaire pour le Canada*, qui prévoit notamment des investissements pour le soutien à la sécurité alimentaire dans les communautés autochtones et du Nord (Gouvernement du Canada, 2019a). Cette politique sera la première politique alimentaire nationale. Somme toute, au niveau fédéral, l'efficacité des interventions est variable. Une prévalence inégale de l'insécurité alimentaire est notée entre les juridictions (Tarasuk et Mitchell, 2020), en raison de la présence de différentes mesures provinciales (Tarasuk et al., 2019b). Par exemple, une stratégie majeure de lutte à la pauvreté par l'implantation d'un portefeuille d'initiatives de soutien au revenu à Terre-Neuve-et-Labrador entre 2007 et 2011 a eu un effet positif marqué sur la réduction de l'insécurité alimentaire dans cette province (Loopstra et al., 2015).

Au Québec, le gouvernement offre des programmes de soutien au revenu, autant pour les familles, les travailleurs et ceux sans emploi (Gouvernement du Québec, 2019a). Certaines mesures concernent le logement, l'intégration au marché du travail ou l'augmentation du revenu du ménage. La province est également dotée d'un cadre de référence en sécurité alimentaire (Pageau, 2008) et de politiques. Le *Plan*

*d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023* vise à améliorer la situation économique et sociale, la réduction des inégalités sociales de santé, dont l'insécurité alimentaire, et à améliorer le sentiment de solidarité sociale des personnes vivant en pauvreté (Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire, 2017). Certaines populations sont ciblées en particulier; les femmes enceintes, les jeunes de 12 à 17 ans et les personnes à faible revenu. L'insécurité alimentaire est aussi incluse dans la *Politique gouvernementale de prévention de santé* (Gouvernement du Québec, 2019b). Dans l'objectif d'améliorer l'accès à une saine alimentation, il est discuté d'initiatives communautaires permettant de favoriser l'accès physique et économique à des aliments et de l'offre de repas et collations à bonne valeur nutritive dans les milieux scolaires défavorisés. Une cible concerne spécifiquement la consommation de fruits et légumes.

Dans les régions, des programmes sont soutenus de façon variable par les politiques et programmes provinciaux et fédéraux. Des initiatives peuvent provenir des Directions régionales de santé publique, notamment l'élaboration de cadres de références pour les actions collectives en insécurité alimentaire (ex. Chénier et al., 2019; Marier, 2018). Au niveau des municipalités, il peut d'agir de politiques, regroupements et programmes visant à créer des milieux de vie favorables à la sécurité alimentaire (ex. Fortin, 2017; Système Alimentaire Montréalais, 2019), des actions visant à diversifier les commerces d'alimentation dans les quartiers plus défavorisés ou à accorder des espaces pour les jardins communautaires (Hamelin et al., 2008a).

## **2.3 Interventions communautaires reliées à l'alimentation**

### **2.3.1 Définition d'un organisme communautaire**

Au Québec, selon le Secrétariat de l'action communautaire autonome, un organisme d'action communautaire doit « être un organisme à but non lucratif, être enraciné dans la communauté, entretenir une vie associative et démocratique et être libre de déterminer sa mission, ses approches, ses pratiques et ses orientations » (Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec, 2004). L'organisme est réglementé par diverses lois fédérales et provinciales (LégisQuébec, 2020, 1er avril-b; Ministre de la Justice, 2018, 1er mai), et il est indépendant du gouvernement (LégisQuébec, 2020, 1er avril-c), même si ce dernier peut être subventionnaire et collaborateur (voir Brusque D, 2001). Au niveau fiscal, des exemptions d'impôts sur le revenu peuvent être offertes (Agence de revenu du Canada, 2001; Revenu Québec, 2018). En d'autres

mots, un organisme communautaire est un regroupement de membres d'une communauté, créant une entité propre et assujettie à des lois provinciales et fédérales, mais demeurant autonome dans sa structure et son fonctionnement.

### 2.3.2 Activités communautaires en insécurité alimentaire

Les organismes communautaires portant l'insécurité alimentaire dans leur mission sont nombreux, et chacun demeure libre de définir son programme d'activité. La section suivante vise à présenter les principales activités communautaires reliées à l'alimentation, qui ne sont pas du don d'aliments.

Afin de répondre à un manque de connaissances et d'habiletés, des interventions sous forme de cours ou d'ateliers sur des sujets touchant la cuisine ou l'alimentation sont mises en place (Chenhall, 2010). Alors que les connaissances et habiletés peuvent avoir une influence positive sur l'alimentation (Santé Canada, 2015) et que ces programmes semblent prometteurs (Reicks et al., 2014), leur efficacité dans un contexte spécifique d'insécurité alimentaire est discutable. Certaines interventions ciblées ont démontré des résultats positifs sur les compétences et la qualité de l'alimentation (Caspi et al., 2016; Flynn et al., 2013). Par contre, les individus en insécurité alimentaire semblent posséder de bons niveaux d'habiletés culinaires et de connaissances pour l'ajustement de recettes et la planification des achats (Huisken et al., 2017). Une autre étude fait ressortir la tendance déjà présente des femmes dans cette situation à cuisiner des repas (McLaughlin et al., 2003). En d'autres mots, la littérature sur le sujet est mitigée.

Les cuisines communautaires (Tarasuk et Reynolds, 1999) ou collectives (Engler-Stringer et Berenbaum, 2005) se définissent comme un regroupement d'individus préparant des mets en grande quantité, sur une base régulière (Engler-Stringer et Berenbaum, 2005; Iacovou et al., 2013). La structure des activités varie grandement selon les programmes, et les cuisines communautaires ou collectives peuvent adhérer à des regroupements. Par exemple, *Le Regroupement des cuisines collectives du Québec* offre de la documentation et des formations et soutient des activités de plaidoyer (Regroupement des cuisines collectives du Québec, 2018). Leur impact est documenté. Sans améliorer le statut d'insécurité alimentaire des participants, elles peuvent avoir un effet positif sur le réseau de support social (Racine et St-Onge, 2000; Tremblay, 2008), l'éducation, les pratiques personnelles de santé et le développement des enfants, tous des déterminants de la santé (Engler-Stringer et Berenbaum, 2005; Iacovou et al., 2013). Plusieurs études démontrent une amélioration de la qualité et la variété de l'alimentation et des compétences culinaires des participants. Cette intervention est considérée comme une stratégie de promotion de la santé. De plus, cette intervention se distingue de celles charitables ; elle stigmatise moins les individus, puisqu'ils s'appuient sur

eux-mêmes pour l'accès à des aliments, plutôt que sur des ressources externes. Les cuisines collectives ou communautaires augmentent ainsi la dignité des participants et l'accès à des ressources et services dans la communauté. Toutefois, Loopstra et Tarasuk, (2013) documentent une faible participation des adultes en insécurité alimentaire, par manque d'accessibilité, d'information, l'éloignement physique, ainsi qu'une incompatibilité avec le programme. Cette incompatibilité provient d'un manque de temps, d'intérêt ou de conditions de santé particulières qui empêchent d'y prendre part.

Les jardins collectifs (jardin cultivé par un groupe de personnes, où les tâches et récoltes sont partagées) et les jardins communautaires (chacun est responsable de l'entretien et des récoltes d'une partie de la terre) sont deux interventions visant à augmenter l'accès à des aliments frais (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2019). Plusieurs études évaluant ces programmes relatent une amélioration de la consommation de fruits et légumes chez des populations vulnérables (ex. Alaimo et al., 2008; Carney et al., 2012; Corrigan, 2011; Guitart et al., 2012). Toutefois, des données canadiennes démontrent que le niveau d'insécurité alimentaire n'est pas associé à l'utilisation d'un jardin. Le taux de participation des individus en insécurité alimentaire est faible (Huisken et al., 2017; Loopstra et Tarasuk, 2013). Idem aux cuisines collectives ou communautaires, peu d'individus rapportent avoir recours à un jardin chez soi ou dans la communauté, comparativement à ceux en sécurité alimentaire et les motifs qui justifient ce faible engouement sont les mêmes (Loopstra et Tarasuk, 2013).

Les groupes d'achats d'aliment se composent d'individus qui se réunissent sur une base régulière, afin de planifier des achats directement d'un grossiste, sans l'intermédiaire d'une épicerie (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2019). Ces groupes permettent la disponibilité d'aliments à coûts raisonnables. De façon semblable, la vente d'aliments à prix réduits peut avoir lieu dans les organismes communautaires, créant les épiceries ou marchés appelés communautaires ou solidaires. La portée de ces deux interventions sur le niveau d'insécurité alimentaire n'est pas documentée dans la littérature scientifique. Il demeure que, comparativement aux initiatives charitables, la dignité des usagers est davantage préservée et les individus peuvent acheter des aliments qui correspondent à leurs préférences (Martin et al., 2012). Il est également intéressant de noter que les organismes ayant des activités comprenant des transactions de ventes (ex. marchés ou épiceries solidaires) couplent souvent leur offre de services avec des activités d'éducation et de sensibilisation liées à l'agriculture et à la saine alimentation (Brisebois et Colombo, 2019).



Les popotes roulantes, repas communautaires, soupes populaires, distributions de collations, repas ou déjeuners permettent de fournir des aliments préparés aux individus (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2019). Ces services s'adressent le plus souvent à des populations spécifiques, telles que les personnes âgées, en situation d'itinérance ou les enfants en milieu scolaire (Loopstra, 2018). Plusieurs études évaluent les effets de ces interventions (voir Bartfeld et Ahn, 2011; Campbell et al., 2015; Pettes et al., 2016), qui peuvent être variables selon le type de programme et la population visée.

### 2.3.3 Obstacles aux études sur les interventions communautaires

La section précédente présente des interventions communautaires en insécurité alimentaire et relate quelques études sur leur efficacité. Un principal constat émane : peu de ces interventions ont un effet direct prouvé sur l'insécurité alimentaire (Loopstra, 2018). Leur évaluation est un grand défi. Ces programmes communautaires opèrent constamment avec des ressources limitées, autant humaines, matérielles que financières, menant à une instabilité et des coupures de services (Bazerghi et al., 2016; Côté et al., 1995; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Les opérations quotidiennes, soit le maintien du programme d'activités, sont priorisées par rapport à la participation à des études scientifiques (Meyer et al., 2018). Certains organismes possèdent des moyens de collecte de données, souvent informels, dans le but de connaître les besoins des usagers ou de répondre aux demandes des donateurs, sans toutefois évaluer l'impact des interventions sur l'insécurité alimentaire. De plus, la vulnérabilité et la marginalisation de la clientèle sont des obstacles à la collecte d'information. Des organismes ne collectent pas de données afin de maintenir la dignité et la confiance des usagers.

Parmi les études actuelles, des limites méthodologiques sont présentes (Meyer et al., 2018). La comparaison entre les organismes est complexe, en raison d'une multitude de façons de faire. Les modalités des activités peuvent être très différentes, peu comparables et viser un éventail de déterminants. Les études sont surtout transversales, n'illustrant pas la relation entre un épisode d'insécurité alimentaire, le recours au don d'aliments et l'impact sur l'utilisateur. Les échantillons sont de petites tailles et les études d'évaluation ne possèdent pas de données initiales sur les usagers ni de groupes contrôles.

## 2.4 Le don d'aliments au Québec

En plus des interventions documentées à la section précédente, les organismes communautaires en insécurité alimentaire offrent du don d'aliment. Il s'agit de la forme d'aide la plus répandue pour les ménages dans le besoin (Collins et al., 2014; Hamelin et al., 2008b; Pollard et Booth, 2019; Tarasuk et al., 2019a; Tarasuk et al., 2019b).

Avant d'entamer cette section, apportons une précision terminologique. Dans la littérature, de nombreux termes sont employés pour définir les organismes offrant du don d'aliments (McIntyre, Tougas, et al., 2016). Bien que le terme « banque alimentaire » soit utilisé dans plusieurs études (ex. Holmes, Black, et al., 2018; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014), il peut laisser supposer que ces organismes offrent seulement du don d'aliments, sans d'autres activités. Dans ce mémoire, le terme « organismes communautaires en sécurité alimentaire (OCSA) » sera employé pour référer à l'ensemble des organismes offrant du don d'aliments, avec la présence ou non d'autres activités. De cette façon, par exemple, un organisme ayant comme mission première l'aide aux familles, et qui inclut le don d'aliments dans son programme d'activités en sécurité alimentaire, est considéré comme un OCSA.

### 2.4.1 Les banques alimentaires centralisées

Les banques alimentaires centralisées sont les entités qui gèrent l'approvisionnement en denrées auprès des donateurs et la distribution des aliments vers les OCSA (Bazerghi et al., 2016; Simmet et al., 2017). Ces entités sont l'intermédiaire entre les donateurs et les OCSA (Collins et al., 2014; Hamelin et al., 2008a; Pollard et Booth, 2019; Tarasuk et al., 2019a).

Le développement des banques alimentaires centralisées a débuté dans les années 1980, en raison de la récession économique et du nombre croissant de ménages vivant sous le seuil de faible revenu (Côté et al., 1995; Molina, 2008; Tarasuk et al., 2019a). Ces contraintes ont forcé une restructuration importante des programmes sociaux gouvernementaux, diminuant l'aide financière disponible pour les citoyens en difficulté. Les organismes communautaires ont alors pris le rôle de leur fournir des aliments. La structure et la logistique de l'approvisionnement en denrées pour la redistribution aux OCSA se sont organisées au fil des ans, avec la mise en place et l'institutionnalisation de banques alimentaires centralisées.

Les banques alimentaires centralisées sont présentes à l'échelle nationale, provinciale et régionale (Banques alimentaires Canada, 2019b). À l'échelle canadienne, *Banques alimentaires Canada* aide un réseau de dix associations provinciales et plus de 500 organismes. Cet organisme offre des programmes

d'approvisionnement et de distribution de denrées ainsi que des subventions pour de l'équipement. À l'échelle québécoise, *Les Banques alimentaires du Québec* sont un réseau de banques alimentaires centralisées régionales, appelées les Moissons (Les Banques alimentaires du Québec, 2015). L'organisme s'assure de distribuer équitablement les denrées à 19 Moissons et 11 membres Associé, en plus de fournir des ressources et de l'information. Banques alimentaires Canada et Les Banques alimentaires du Québec produisent également les Bilan-Faim, des rapports annuels sur l'utilisation des services de don d'aliments dans les OCSA (voir Banques alimentaires Canada, 2019a; Les Banques alimentaires du Québec, 2019). À l'échelle régionale, les Moissons sont des organismes à but non lucratif qui recueillent et entreposent les denrées et offrent des programmes et ressources variables selon la région. Elles se distribuent dans toutes les régions du Québec, à l'exception du Nord-du-Québec (Les Banques alimentaires du Québec, 2016a). À une certaine fréquence, les OCSA membres sur le territoire desservi se rendent aux entrepôts des Moissons pour recueillir des aliments destinés aux usagers (Molina, 2008). De façon générale, les aliments disponibles dans les Moissons sont plus variés que ceux des OCSA, car plusieurs OCSA ne possèdent pas de dépôts réfrigérés, limitant la présence de certains aliments tels que le lait et la viande.

L'adhésion aux banques alimentaires centralisées est facultative. Les OCSA peuvent gérer indépendamment leurs activités d'approvisionnement et de dons (Simmet et al., 2017). Certains OCSA récupèrent directement des dons auprès de fournisseurs ou bonifiaient leurs paniers en achetant eux-mêmes des denrées (Tarasuk et Eakin, 2003). En plus des banques alimentaires centralisées, d'autres ressources existent pour soutenir les organismes communautaires ; diverses entités produisent des formations et documents sur des sujets tels que la gestion du personnel, les finances et l'intégration de technologies de l'information (ex. Centre St-Pierre, 2018; Comité sectoriel de main-d'oeuvre économie sociale action communautaire, 2019; Community Food Centers Canada, 2019; Fédération québécoise des organismes communautaires Famille, 2019; Réseau de l'action bénévole du Québec, 2019).

#### 2.4.2 Description des opérations du don d'aliments par les organismes communautaires en sécurité alimentaire

Les opérations des OCSA sont hétérogènes, mais quelques tendances se dégagent. Les ressources humaines sont majoritairement composées de bénévoles, alors que les employés occupent plutôt des postes de coordination (Molina, 2008; Tarasuk et Eakin, 2003).

Les organismes communautaires québécois opèrent avec des ressources financières pouvant provenir de dons corporatifs, individuels ou de charités, d'autofinancement et à moindre échelle, de

programmes gouvernementaux (Depelteau et al., 2013). La santé financière est une préoccupation importante pour un grand nombre d'organismes, notamment en raison de la reddition de comptes envers les bailleurs de fonds, du manque de ressources humaines attirées aux activités de financement, de la forte compétition auprès des subventionnaires et de la difficulté de pérenniser les activités d'autofinancement (Brisebois et Colombo, 2019; Depelteau et al., 2013). En ce qui attrait aux OCSA précisément, Wakefield et al. (2012) notent qu'un grand nombre reçoivent du financement le plus souvent de la part de l'administration municipale, puis du gouvernement provincial et fédéral. Par contre, seulement près de 40% du financement total provient de subventions gouvernementales ou de contrats de service. Le même pourcentage provient de dons privés ou corporatifs et le reste d'organismes de bienfaisance ou d'autres sources.

Des problèmes d'approvisionnement instable en denrées, de capacité d'entreposage limitée et de rareté de ressources sont couramment relatés dans les écrits (Brisebois et Colombo, 2019; Eisinger, 2002; McIntyre, Tougas, et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003). De façon à atténuer les répercussions d'une offre disponible inférieure à la demande, les organismes appliquent des critères de sélection pour diminuer le nombre d'individus admissibles à l'aide. Un individu admissible doit souvent répondre à certains critères de lieu de résidence, de revenus ou de calcul des dépenses (Tarasuk et Eakin, 2003; Wakefield et al., 2012). Aussi, les organismes se dotent de politiques de limite d'accès, c'est-à-dire une fréquence maximale à laquelle l'utilisateur peut se présenter au comptoir, le plus souvent une fois par mois (Tarasuk et Eakin, 2003). Les OCSA peuvent aussi restreindre la quantité ou la variété des aliments donnés pour atténuer les répercussions d'un déséquilibre entre l'offre et la demande (Eisinger, 2002; McIntyre, Tougas, et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003).

Pour décrire les programmes d'activités des OCSA, l'étude de Wakefield et al. (2012), réalisée dans les villes d'Hamilton et de Toronto auprès d'organismes communautaires locaux et d'agences municipales qui opèrent des programmes de sécurité alimentaire, est pertinente. À partir de documents des organisations (énoncés de la mission, rapports annuels ou prises de position) et des entrevues avec des informateurs clés des programmes de sécurité alimentaire, les auteurs ont voulu analyser les changements de l'approvisionnement alimentaire depuis les années 1990 et comprendre le travail ayant permis ces modifications. Deux questions guidaient l'étude : que signifie la sécurité alimentaire et comment travaillez-vous pour l'atteindre ? À la première question, les auteurs notent un changement de vision de la part des organismes. Les répondants perçoivent le lien entre la sécurité alimentaire et les problèmes de justice sociale, d'environnement alimentaire et de santé. Ceci mène à une tendance à vouloir inclure d'autres services, en plus de la distribution de denrées. Le programme d'activité pouvait être composé de dons d'aliments, de

distribution de repas chauds ou scolaires, de jardins communautaires ou de transformation ou récupération d'aliments. Ainsi, pour répondre à la deuxième question, les organismes possédaient des programmes diversifiés, avec plus que du don d'aliments.

L'étude de Wakefield et al. (2012), tout comme plusieurs autres écrits québécois (Brisebois et Colombo, 2019; Molina, 2008), révèle que les organismes communautaires œuvrant en insécurité alimentaire peuvent offrir différentes activités, en plus du don d'aliments. Dans la littérature scientifique, deux termes sont souvent employés ; des activités « traditionnelles » ou « charitables » et « alternatives » ou « multiservices » (voir Loopstra, 2018; Roncarolo, Bisset, et al., 2016; Wakefield et al., 2012).

#### 2.4.3 Activités traditionnelles ou alternatives

Les activités traditionnelles permettent de fournir des dons sous forme d'aliments, d'argent ou de bons d'achat d'aliments, aux ménages qui en font la demande (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2019; Loopstra, 2018). Les aliments peuvent être donnés sous forme de provisions dans des paniers (Brisebois et Colombo, 2019; Tarasuk et Eakin, 2003), ou cuisinés lors de repas communautaires, soupes populaires ou repas chauds livrés à domicile (Pettes et al., 2016). Il s'agit du modèle charitable selon les auteurs Collins et al. (2016), puisque l'organisme n'intervient pas sur l'utilisation ou la transformation que fait l'utilisateur avec ces dons (Roncarolo et al., 2015; Roncarolo, Bisset, et al., 2016). On distingue deux types de services de don d'aliments. La distribution des dons peut avoir lieu sur une base régulière (Tarasuk et Eakin, 2003). Ce faisant, les quantités d'aliments donnés suffisent pour quelques jours (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2019). On parle du deuxième type, du dépannage d'urgence, lorsqu'une plus petite quantité d'aliments est donnée pour répondre à un besoin ponctuel et urgent en aliments.

D'un autre côté se trouvent les programmes communautaires en alimentation, aussi appelés des activités alternatives (Roncarolo, Adam, et al., 2016), qui représentent le modèle de soutien aux ménages et développement de capacités (Collins et al., 2016). Ces activités sont créées par l'élargissement des services de plusieurs organismes ayant des activités de dons seulement (Wakefield et al., 2012). Parallèlement, il peut aussi s'agir de groupes de justice sociale et d'environnement qui se sont engagés dans des problèmes reliés à l'alimentation. Ces activités incluent les jardins communautaires, cuisines collectives, marchés fermiers dans les communautés à faible revenu et programmes éducationnels.

#### 2.4.4 Quels services privilégier ?

Cette question n'est que récemment documentée dans la littérature, puisque ce changement de pratiques traditionnelles vers des pratiques alternatives est d'actualité. Les deux types d'interventions ne semblent pas rejoindre la même population, selon deux études réalisées en milieu urbain, auprès de nouveaux usagers (Roncarolo et al., 2015; Roncarolo, Bisset, et al., 2016). Les utilisateurs des initiatives traditionnelles désiraient obtenir un service d'urgence (Roncarolo, Adam, et al., 2016). Ce groupe était beaucoup plus vulnérable sur plusieurs aspects (Roncarolo et al., 2015). Le niveau d'insécurité alimentaire était plus élevé alors que les niveaux d'éducation, de revenu, de santé mentale et physique perçue et d'implication dans des activités communautaires ou municipales étaient moindres. À l'opposé, les usagers des interventions alternatives utilisaient ces services principalement pour améliorer leur condition de vie, mais ne s'en remettaient pas qu'à ceux-ci ; ils possédaient d'autres ressources pour y arriver (Roncarolo, Adam, et al., 2016). Les auteurs expliquaient la présence de cette segmentation dans le profil des utilisateurs, d'abord par la popularité et la médiatisation des interventions traditionnelles, comparativement à celles qui sont alternatives (Roncarolo et al., 2015). Les interventions alternatives demandent également une plus grande implication, alors que celles qui sont traditionnelles peuvent répondre à un besoin ponctuel et sporadique. Le niveau d'insécurité alimentaire des usagers est un élément qui semble déterminant dans le choix du programme. Les usagers en situation de précarité plus importante nécessitent une aide alimentaire d'urgence, ce que procurent les initiatives traditionnelles. Celles qui sont alternatives visent plutôt le développement de capacités. Ainsi, les approches traditionnelles semblent être une porte d'entrée à l'utilisation de services en insécurité alimentaire, alors que devrait s'en suivre l'implication dans des services alternatifs. Ce sujet n'est pas documenté dans la littérature et il sera abordé dans le deuxième volet de *L'Étude Parcours : demander de l'aide alimentaire, et après?*, qui concernera directement les usagers.

Il est également intéressant d'aborder la question du point de vue d'acteurs impliqués dans l'offre de services d'organismes en insécurité alimentaire. Selon une étude québécoise auprès d'intervenants, gestionnaires d'organismes et représentants de bailleurs de fonds, les opinions semblent diverger (Hamelin et al., 2008a). Les intervenants soulevaient la nécessité d'améliorer les interventions actuelles, particulièrement les aliments offerts et le respect de la dignité des usagers, car elles répondaient à un besoin urgent et convenaient aux usagers ne désirant pas intégrer des activités de groupe. Quelques gestionnaires et bailleurs de fonds cautionnaient ces arguments, alors que d'autres remettaient en question la pertinence de ces interventions. Les activités participatives étaient abordées par l'ensemble des répondants ; ils proposaient d'améliorer leur accessibilité et leurs budgets. Au final, la majorité des répondants s'entendait

sur l'intégration d'une combinaison d'interventions, sans toutefois faire allusion à des activités de concertation. Ces combinaisons incluaient des actions pour un système alimentaire plus équitable dans le but d'assurer un accès financier à des aliments frais et de qualité. L'ensemble des acteurs soutenait que les mesures sociales visant l'insuffisance du revenu étaient à préconiser.

#### 2.4.5 Portrait et mesures de l'offre alimentaire

Au départ destinés à fournir de l'aide à court terme, les OCSA sont devenus des lieux d'approvisionnement fréquents pour plusieurs individus (Holmes, Black, et al., 2018; Simmet et al., 2017; Tarasuk, Dachner et Loopstra, 2014). La dépendance à ces organismes soulève la question de l'offre alimentaire ; est-elle suffisante pour répondre aux besoins des usagers ?

De façon générale, la distribution d'aliments, sous forme de paniers, dont les usagers peuvent ou non choisir la composition, se fait plusieurs fois par semaine (Tarasuk et Eakin, 2003). Les quantités d'aliments visent généralement à nourrir un ménage durant 3 à 4 jours, avec des quantités de denrées souvent ajustées selon le nombre d'individus dans le ménage (Simmet et al., 2017). Contrairement aux repas communautaires, les aliments sont généralement non périssables et sont destinés à être consommés au domicile des usagers (Tarasuk, 2001a). L'organisme a souvent peu de recours quant à la variété et la qualité nutritive des paniers (Tarasuk et Eakin, 2003). La qualité nutritive est variable. Une tendance est observée concernant un faible niveau de produits laitiers et d'aliments riches en vitamine A, vitamine C, calcium et zinc (Simmet et al., 2017). Un souci semble toutefois présent pour l'offre d'aliments variés, notamment une représentation adéquate du nombre de groupes alimentaires (en référence au Guide alimentaire canadien) (Tarasuk et Eakin, 2003). De plus, pour le contenu du panier, la salubrité des aliments est un critère de sélection, mais en présence de ressources alimentaires limitées, les denrées sont plus souvent données qu'éliminées.

Le manque d'équipements de réfrigération pourrait expliquer la présence réduite d'aliments périssables, tels que du lait ou des fruits et légumes frais (Simmet et al., 2017). À titre d'exemple, le groupe des fruits et légumes est principalement composé de sauce tomate, fruits et légumes en conserve et jus. D'autres facteurs peuvent également influencer sur l'offre alimentaire : la présence d'une politique alimentaire, l'équipement de transport disponible, l'entente avec des producteurs et des pratiques de gestion permettant l'acquisition de donateurs alimentaires potentiels (Holmes, Black, et al., 2018; Simmet et al., 2017).

La perception qu'ont les usagers de l'aide alimentaire offerte est bien documentée (Bazerghi et al., 2016; Middleton et al., 2018). Les aspects perçus négativement sont les quantités données et la variété d'aliments (peu de fruits et légumes, produits laitiers et viandes) et le manque de denrées culturellement appropriées et adaptées pour des besoins spéciaux (ex. texture adaptée, régime thérapeutique spécifique selon la maladie). En ce qui concerne l'accès à l'aide, il s'agit de la flexibilité des heures d'ouverture et les limites d'accès imposées.

Afin d'étudier l'offre alimentaire des OCSA, les mesures utilisées se rapportent à la composition énergétique (calories) et nutritive (macronutriments et micronutriments) des aliments, ainsi qu'aux groupes alimentaires (en référence au Guide alimentaire canadien) (Simmet et al., 2017). Ces données sont souvent calculées et comparées aux recommandations quantitatives, qui sont variables selon l'âge, le poids et le sexe. Dans la revue de littérature retenue, aucune étude n'évalue la qualité des aliments dans leur ensemble ; l'une ou l'autre des mesures énumérées précédemment est utilisée. Or, par exemple, il est possible qu'un aliment, comme le jus de fruits, soit riche en vitamine A, mais également en sucres libres. Ces mesures ne révèlent pas ces distinctions.

Afin de considérer l'aliment dans son ensemble, Monteiro et al. (2010) proposent la classification *NOVA*, basée sur la transformation des aliments. Quatre catégories sont définies (Monteiro et al., 2010). Ces quatre catégories illustrent, de façon générale, la qualité des aliments (valeur nutritive élevée et faible densité énergétique) des aliments. Les « aliments frais ou minimalement transformés » comme les fruits et la viande ne contiennent pas l'ajout de substances ; ils sont le résultat du retrait des parties comestibles des animaux et des plantes (Monteiro et al., 2010). Ils sont consommés tels quels, ou subissent des procédés qui augmentent leur durée de conservation, comme la réfrigération, la congélation, la pasteurisation et le séchage. Les « ingrédients culinaires » sont des aliments utilisés pour la préparation d'autres mets (par exemple, le sel de table, l'huile végétale et la farine). Les « aliments transformés » se composent d'aliments du premier groupe, transformés avec ceux du deuxième groupe. Ils peuvent avoir subi un procédé de transformation tel que la cuisson et la mise en conserve (par exemple, le poisson ou les légumineuses en conserve). Les « aliments ultra-transformés » sont des aliments préparés par l'industrie alimentaire, qui ne peuvent être reproduits à la maison, tels que les céréales à déjeuner et les sachets instantanés. Les aliments situés dans ce dernier groupe doivent être restreints, notamment par leur relation avec l'obésité et les maladies chroniques (Moubarac et al., 2013).



En d'autres mots, l'utilisation de la classification NOVA est une avenue novatrice pour dresser un portrait de l'offre alimentaire dans son ensemble, plutôt que l'utilisation de nutriments précis et de recommandations variables selon les caractéristiques des individus. Afin de ne pas contribuer à l'inégalité de santé causée par l'insécurité alimentaire, nous considérons que les organismes doivent réduire le don d'aliments ultra-transformés. La consommation de ces aliments est d'ailleurs problématique dans la population canadienne (Moubarac et al., 2013). Les aliments donnés doivent ainsi provenir des trois autres catégories.

## 2.5 Critiques des opérations

En considérant l'ensemble des opérations des OCSA, plusieurs lacunes peuvent être. Ces lacunes font l'objet de critiques de la part de plusieurs auteurs.

En 1998, la sociologue Janet Poppendieck publie le livre « *Sweet Charity ?* », fondateur dans le domaine de l'aide alimentaire par les organismes communautaires (Poppendieck, 1998). L'auteur y dénonce l'inaction et le délaissement du gouvernement de la problématique de l'insécurité alimentaire aux mains des organismes communautaires, qui oeuvrent avec de nombreuses lacunes. Basées sur une analyse approfondie de la littérature, les sept « ins » (insuffisant, inadéquat, inapproprié, instable, inaccessible, inefficace et indigne), soit les sept catégories dans lesquelles peuvent être regroupées les critiques sur les OCSA (voir Tableau 1 pour plus de détail sur les définitions) sont définies par Poppendieck. Ces sept « ins » phares sont repris dans deux études ayant retenu notre attention.

Selon Wakefield et al. (2012), les OCSA ont répondu de façon « partielle et incongrue » aux critiques de Poppendieck (Wakefield et al., 2012). Sans directement référer aux « ins », les chercheurs ont recueilli les inquiétudes de différents acteurs d'OCSA et les défis associés à ces inquiétudes. La critique la plus soulevée était l'aspect nutritif, frais et local des aliments donnés. Pour y remédier, les organismes devaient favoriser le don de produits frais provenant de jardins communautaires ou de projets de récupération de denrées. Concernant le type d'approche, plusieurs soulevaient que les contraintes structurelles internes (traditions implantées, manque de temps ou d'opportunités, structure du programme actuel) ou externes (financement insuffisant et instable, engagements existants) limitaient la transition des activités traditionnelles vers une offre d'activités alternatives. Somme toute, l'incapacité à répondre aux critiques était liée à l'important volume de service auquel les OCSA devaient répondre. Les efforts des organismes étaient orientés vers le maintien des activités quotidiennes. Bien qu'ils étaient conscients des critiques envers leurs

interventions et étaient ouverts à des changements, les répondants exprimaient avoir peu de temps de réflexion et d'action. Les auteurs concluaient que les critiques de Poppendieck demeuraient pertinentes et invitaient les organismes à la collaboration et à la réflexion sur leurs pratiques actuelles.

Plus récemment, McIntyre et ses collègues (2016) ont réexaminé l'ensemble de ces critiques dans le but de fournir des arguments pour un plaidoyer politique. En plus des critiques soulevées par Poppendieck, les auteurs ont identifié cinq nouveaux « ins » (inefficace, inégalité, institutionnalisation, invalidation du droit et invisibilité) et pour trois « ins », des pistes de solution sont proposées. Ces douze critiques sont définies dans le tableau 1.

**Tableau 1.** Les douze « ins » des critiques sur les organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de McIntyre, Tougas, et al. (2016))

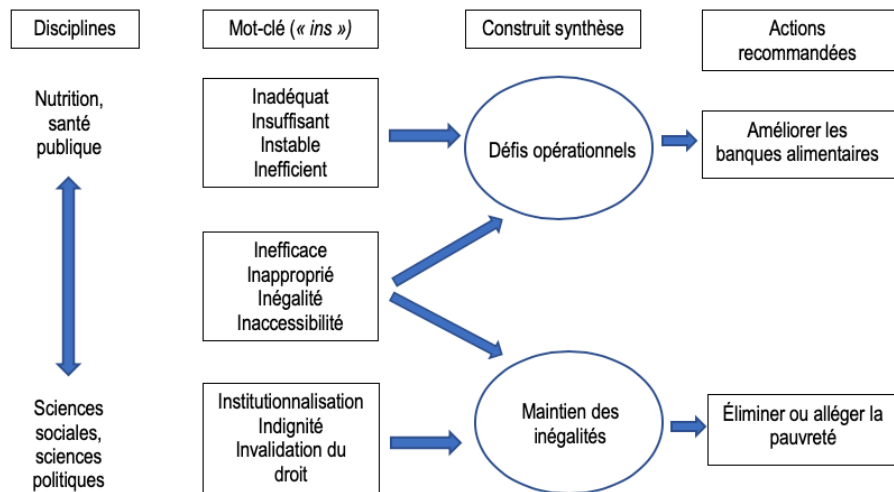
Mot-clé (« ins »)	Définition	Piste de solution
Inaccessibilité	Barrières d'accès à l'utilisation des OCSA. Ex. heures d'ouverture ne concordent pas avec les disponibilités des usagers, localisation ne correspond pas à un quartier ayant une haute prévalence d'insécurité alimentaire (IA), accès en transport limité.	---
Inadéquat	Nourriture donnée n'est pas nutritive. Ex. quantités inadéquates de lait et produits frais, distribution d'aliments à faible valeur nutritive.	Instaurer une politique alimentaire.
Inapproprié	Aliments ne répondent pas aux besoins des usagers (besoins alimentaires particuliers, culturels, préférences). Ex. aliments endommagés ou peu utiles (ex. colorants alimentaires).	---
Indigne	Recevoir un don est une expérience gênante. Ex. procédures trop bureaucratiques et impersonnelles, attitude condescendante de la part des bénévoles.	---
Inefficient	Les OCSA n'utilisent pas efficacement les ressources pour distribuer des aliments comparativement à s'ils distribuaient des coupons ou de l'argent. Ex. duplication des efforts dans certaines régions et manque de ressources dans d'autres.	---
Instable	Usagers ne peuvent se fier aux OCSA lorsqu'ils ont besoin d'aide. Ex. souci d'assurer une stabilité des ressources peut prédominer sur la qualité du service offert aux usagers.	Instaurer un soutien financier stable par le gouvernement.
Insuffisant	OCSA sont incapables de fournir suffisamment d'aliments ou d'autres formes d'aide aux usagers. Ex. Restriction sur la fréquence d'accès aux dons, le nombre total de calories offert est inférieur aux besoins de l'utilisateur.	Augmenter le volume des dons ou ajouter des services complémentaires.

**Tableau 1.** Les douze « ins » des critiques sur les organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de McIntyre, Tougas, et al. (2016))

Mot-clé (« ins »)	Définition	Piste de solution
Inefficace	OCSA ne permettent pas de diminuer l'IA. Ex. pas de corrélation entre utilisation des BA et le niveau d'IA.	---
Inégalité	Création ou maintien des inégalités sociales de santé.	---
Institutionnalisation	OCSA deviennent des institutions où le souci de viabilité prédomine sur le service aux usagers.	---
Invalidation du droit	L'acceptation des OCSA comme réponse à la faim l'emporte sur le droit à l'alimentation que doit assurer le gouvernement.	---
Invisibilité	Présence d'OCSA donne l'impression que la pauvreté est maîtrisée.	---

Leur analyse a démontré que les critiques les plus souvent soulevées à l'égard des OCSA concernaient l'indignité qu'éprouvent les usagers, l'instabilité des ressources, l'insuffisance de l'aide offerte, l'invisibilité de la cause sous-jacente de la pauvreté, ainsi que l'aspect inadéquat et inapproprié des aliments (McIntyre, Tougas, et al., 2016). Les auteurs soulignent que ces critiques pouvaient soit concerner les défis opérationnels (fonctionnement de l'organisme au quotidien), soit le maintien des inégalités, ou les deux, telles qu'illustrées dans la figure 1. Toutefois, les auteurs mettent en garde sur la relation entre le maintien des inégalités et les défis opérationnels qui ne rend pas justice au travail des OCSA, car les deux catégories ne peuvent pas être reliées. En effet, le maintien des inégalités n'est pas causé par les opérations des OCSA, mais découle plutôt de conséquences indésirables de ceux-ci. Néanmoins, la figure 1 pointe plutôt vers deux champs d'action distincts : l'un visant à éliminer la pauvreté et l'autre à améliorer les opérations des OCSA. C'est précisément ce champ d'action qui est pertinent pour la présente étude.

**Figure 1.** Description schématique des « ins » reliés aux organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de McIntyre, Tougas, et al. (2016))



En considérant les articles présentés ci-haut, nous retenons que l'amélioration des opérations des OCSA est une action permettant de répliquer à plusieurs critiques (McIntyre, Tougas, et al., 2016). Deux études proposent des pistes d'actions ; élargir la portée des programmes traditionnels axés sur le don d'aliments pour inclure des programmes alternatifs (McIntyre, Tougas, et al., 2016; Wakefield et al., 2012), implanter une politique alimentaire pour assurer la qualité des aliments distribués (McIntyre, Tougas, et al., 2016) et fournir un soutien financier gouvernemental stable. En considérant que plusieurs OCSA québécois ont déjà intégré l'une ou l'autre de ces actions, tels qu'une politique alimentaire (Le Dépôt centre communautaire d'alimentation, 2019) et des programmes alternatifs (Roncarolo, Bisset, et al., 2016), nous supposons que certains possèdent de meilleures pratiques que d'autres. Nous posons ainsi l'hypothèse que des organismes peuvent être plus efficaces que d'autres. Bien que les auteurs McIntyre et al. (2016) définissent l'inefficacité des OCSA dans leur article, aucun modèle permettant d'évaluer l'efficacité des opérations des OCSA n'existe. Nous utiliserons un concept basé sur la littérature qui concerne les organismes communautaires pour proposer un concept d'efficacité applicable aux OCSA.

## 2.6 Notions théoriques d'efficacité organisationnelle

La littérature du domaine du management d'organisations propose plusieurs définitions et modèles décrivant l'efficacité organisationnelle. Afin de clarifier ces notions, les prochains paragraphes présentent des

éléments clés retenus parmi les articles consultés et définissent les différents concepts selon la littérature propre aux organismes communautaires.

En ce qui a trait au concept d'efficacité, les termes de performance et d'efficacité sont souvent employés de façon interchangeable, sans précision de l'existence d'une différence conceptuelle entre les deux ou d'une définition claire pour chacun (Sowa et al., 2004; Willems et al., 2014). En d'autres mots, le concept de la performance et sa distinction par rapport à l'efficacité sont confus dans la littérature scientifique. Pour cet écrit, l'efficacité sera utilisée.

Les théories qui régissent les modèles d'efficacité des entreprises à but lucratif ne seront pas abordées dans le cadre de ce mémoire. Toutefois, certains éléments de cette littérature doivent être présentés. Premièrement, une entreprise est efficace si elle « fait les bonnes choses » soit si elle accomplit sa mission (Scholey et Schobel, 2016). Elle est efficiente si elle « fait bien les choses » soit parvient à transformer ses intrants en extrants satisfaisants. Deuxièmement, l'efficacité dans le domaine de la gestion fait traditionnellement référence à des mesures financières, puisque les entreprises se doivent d'être lucratives (Neely et al., 2000). Ces indicateurs financiers se sont transformés au cours du 20<sup>e</sup> siècle, pour laisser place à l'efficacité organisationnelle. L'utilisation du mot « organisationnelle » réfère à une vision plus globale (Gregory et al., 2009; Iwu et al., 2015). Des dimensions de gestion sont intégrées comme mesures, telles que le leadership des dirigeants ou la satisfaction des employés. Avec cette vision, l'efficacité n'est pas seulement évaluée avec des mesures permettant d'apprécier la rentabilité ou le profit.

Par définition, tous les organismes, à but lucratif ou non, travaillent pour accomplir efficacement une mission<sup>1</sup> (Scholey et Schobel, 2016). Ceux à but lucratif, les entreprises, doivent générer des profits pour leurs actionnaires. Les autres, les organismes communautaires, doivent répondre à une mission sociale, ainsi qu'aux exigences des parties prenantes (ex. utilisateurs, bénévoles, bailleurs de fonds privés, gouvernement). Les ressources de ces derniers sont limitées et doivent être utilisées de façon efficace et efficiente pour répondre à la mission. Les entreprises se basent sur les clients pour générer des revenus, alors que les organismes communautaires ne peuvent se fier à cette forme traditionnelle de client-payeur. Les différences entre les deux types d'organismes justifient l'utilisation de concepts d'efficacité provenant d'articles propres à la gestion des organismes communautaires.

---

<sup>1</sup> La mission est un énoncé du but de l'organisme avec d'autres précisions telles que le service ou le produit offert et les usagers visés (Scholey et Schobel, 2016).

Pour définir l'**efficacité organisationnelle**, il existe principalement quatre approches dans la littérature : celle ayant trait à l'atteinte des buts, celle basée sur le système de ressources, celle basée sur la réputation et finalement l'approche multidimensionnelle (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Lecy et al., 2012; Sowa et al., 2004). Ces approches seront explicitées un peu plus loin. Une **capacité** se définit comme un moyen mis en branle afin d'aider ou de permettre à l'organisme d'accomplir sa mission (Bryan, 2018; Despard, 2016; Eisinger, 2002). En d'autres mots, un organisme qui utilise ses capacités organisationnelles pour accomplir sa mission est efficace. Ces moyens peuvent être, par exemple, des employés compétents et en nombre suffisant, des ressources disponibles ou un leadership efficace de la part des dirigeants (Eisinger, 2002). Deux grandes catégories de capacités sont décrites dans la littérature; les capacités des ressources (financières ou non) et celles des opérations (opérations internes permettant d'accomplir la mission) (Bryan, 2018).

Finalement, il est important de noter que certains auteurs (Eisinger, 2002; Forbes, 1998; Lecy et al., 2012; Sowa et al., 2004) utilisent les expressions « capacités organisationnelles » et « efficacité organisationnelle », alors que d'autres omettent le terme « organisationnelle » (Liket et Maas, 2015). Cette étude appliquera ces concepts selon la vision organisationnelle<sup>2</sup>, plus particulièrement des organismes communautaires en sécurité alimentaire.

## **2.7 Efficacité organisationnelle des organismes communautaires**

Les mesures et la définition de l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires ne font pas consensus (voir Bryan, 2018; Forbes, 1998). Étant donné le statut légal et financier particulier et la présence de buts multiples, parfois confus et souvent intangibles de ces organismes à but non lucratif, les indicateurs pour mesurer l'efficacité organisationnelle des entreprises à but lucratif ne sont pas toujours transposables. Par exemple, aucun organisme communautaire n'a comme but d'être lucratif, écartant l'utilisation de toute mesure basée sur le profit. Quatre principales définitions de l'efficacité sont récurrentes dans la littérature ; l'atteinte des buts (*goal attainment*), le système de ressources (*resource system*), le modèle basé sur la réputation (*reputational model*) et le modèle multidimensionnel (*multidimensional model*) (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Lecy et al., 2012; Sowa et al., 2004).

---

<sup>2</sup> Le terme « organisationnelle » sera implicite lorsque non présent dans ce document, afin d'alléger le texte.

Chaque approche représente un concept distinct et demeure assez générale pour être applicable à différents objectifs et méthodologies en recherche (Forbes, 1998). Il s'agit de théories et non de cadres permettant d'évaluer l'efficacité. Ce faisant, deux études utilisant la même approche peuvent comporter des mesures d'efficacité différentes.

### 2.7.1 Définitions de l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires

Le modèle de l'atteinte des buts se base sur le fait que l'organisme est conçu pour atteindre certains buts spécifiques (Liket et Maas, 2015; Sowa et al., 2004). Un organisme possède une efficacité organisationnelle s'il atteint ses buts et ces buts doivent être clairement identifiables et mesurables (Bryan, 2018; Forbes, 1998). Les intrants ainsi que les extrants sont considérés dans ce modèle. Toutefois, si les buts sont multiples, conflictuels, ambigus ou pas clairement définis, il est difficile de les mesurer.

Le modèle du système de ressources définit l'efficacité organisationnelle par la survie (Sowa et al., 2004) ou l'accroissement (Liket et Maas, 2015) de l'organisme. Il concerne l'habilité de l'organisme à acquérir et maintenir des ressources provenant de son environnement externe (Bryan, 2018). L'accent est davantage sur les intrants que les extrants (Bryan, 2018; Sowa et al., 2004). Les critiques sur ce modèle rapportent qu'il ne mesure pas l'efficacité organisationnelle (Bryan, 2018). Il mesure plutôt des ressources financières, alors que la mission est sociale.

Le modèle de la réputation (Lecy et al., 2012; Liket et Maas, 2015), aussi appelé « multiples constituants » (Bryan, 2018) ou « relation avec les acteurs externes » (Sowa et al., 2004), se base sur une construction sociale de la perception des parties prenantes de l'organisme (Liket et Maas, 2015). Ces parties prenantes peuvent être les usagers, les bénévoles, mais également les bailleurs de fonds ou les partenaires et collaborateurs, de l'échelle locale à internationale (Scholey et Schobel, 2016). Toutefois, ce modèle fait valoir la définition de l'efficacité des parties prenantes, plutôt que celle déterminée par l'organisme. La définition de ce que représente l'efficacité peut alors différer entre les acteurs impliqués (Bryan, 2018).

Enfin, le modèle multidimensionnel inclut plusieurs modèles décrits plus haut (Forbes, 1998; Sowa et al., 2004). Il est la résultante de différentes conclusions d'auteurs qui soutiennent qu'il est plus juste de proposer des modèles adaptés aux différents organismes communautaires que de dériver et intégrer des mesures à des modèles existants. Des auteurs tels que Bryan (2018), Sowa et al. (2004) et Kaplan (2001) proposent de tels modèles. Ils seront décrits dans la prochaine section.

## 2.7.2 Études sur l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires

La littérature sur l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires ne fait pas consensus au point de vue théorique et empirique (Sowa et al., 2004). Différentes disciplines s'intéressent à ce concept, principalement les domaines des relations internationales et de la gestion (Lecy et al., 2012). Chaque discipline semble avoir sa propre interprétation de l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. De plus, le niveau d'analyse peut être variable (programme, organisation ou secteur) (Bryan, 2018; Sowa et al., 2004). Afin d'offrir une vue d'ensemble, la prochaine section présente quelques recherches ayant retenu notre attention, principalement par leur apport à une question centrale : quelles sont les capacités associées à l'efficacité organisationnelle dans les organismes communautaires ?

Les revues de la littérature existantes se rapportent souvent à un seul aspect de l'efficacité organisationnelle, par exemple les pratiques des dirigeants. Pour la présente recension, nous retenons deux revues couvrant l'ensemble du sujet.

Le texte de Forbes (1998) est un texte fondateur dans la description de l'efficacité des organismes communautaires. Premier constat : les mesures permettant d'évaluer l'efficacité dépendent de l'approche utilisée. Pour l'approche selon le modèle d'atteinte des buts, des mesures objectives qui correspondent au but des organismes sont identifiées et utilisées directement comme indicateurs d'efficacité. Pour l'approche selon le modèle de système de ressources, des mesures des moyens politiques, institutionnels et économiques sollicités par l'organisme pour soutenir le financement sont utilisées. Ces deux approches, l'atteinte des buts et le système de ressources, utilisent des mesures quantitatives pour évaluer l'efficacité, telles que des rapports financiers ou opérationnels. La troisième approche, l'approche basée sur la réputation, utilise plutôt l'opinion autorapportée des parties prenantes. Pour les trois approches, les corrélations étudiées concernaient divers aspects, tels que les pratiques de planification stratégique, la structure organisationnelle, le climat, les affiliations, l'âge et la taille des organismes communautaires. Le conseil d'administration était également étudié dans plusieurs écrits, par ses caractéristiques, ses procédés, son pouvoir et sa relation avec les employés. L'analyse de Forbes a mené à défendre la présence d'une quatrième approche ; l'approche émergente. Il s'agissait d'un construit social, duquel découle des mesures de l'efficacité créées par les individus impliqués dans l'organisme. Les mesures sont spécifiques au contexte de leur création, les rendant évolutives selon les changements qui surviennent. Cette approche avait ouvert la voie à des mesures d'efficacité variées et dépendantes du contexte et de l'environnement de chaque organisme.



Dans un texte plus récent, il est intéressant de noter l'évolution des approches (Lecy et al., 2012). Le consensus scientifique moderne défend que les mesures unidimensionnelles de l'efficacité organisationnelle ne sont pas adéquates, et que les chercheurs sont divisés entre deux modèles ; ceux qui sont basés sur la réputation et multidimensionnels. Ces deux modèles prévalent puisqu'ils intègrent le contexte de l'organisme et plus d'une mesure. Les mesures utilisées peuvent se rapporter à quatre domaines ; le management (ex. leadership, développement des ressources humaines, gouvernance du comité d'administration), le programme (ex. résultats, impacts ou rendement du programme), le réseau (ex. mobilisation des acteurs du réseau vers des objectifs) et la légitimité (ex. affiliations à des campagnes populaires, recrutement de partenaires et donateurs ou implication dans des processus politiques). À la lumière de ces résultats, les auteurs soulevaient des lacunes dans la littérature existante. Parmi les études modernes, peu utilisaient des modèles empiriques. Elles étaient la plupart conceptuelles et proposaient des modèles théoriques et analytiques, sans étudier ceux qui étaient existants. Aussi, les auteurs soulignent que l'évaluation de l'efficacité organisationnelle ne semblait pas une pratique courante dans les organismes ; elle était plutôt présente lorsque les donateurs le demandaient.

Du côté des études qui proposent des modèles, nous présenterons trois articles. Ces écrits ont été retenus dans le cadre de ce mémoire en raison de la compatibilité des capacités étudiées avec les données de notre recherche.

Un premier modèle associe des capacités des ressources et des opérations internes aux trois définitions d'efficacité (atteinte des buts, système de ressources et multidimensionnel) (Bryan, 2018). La première étape est la détermination de la définition de l'efficacité ; en amont, un organisme doit savoir avec quelle approche il désire évaluer ses capacités. Les approches ne sont pas mutuellement exclusives, soit qu'un organisme communautaire peut en utiliser plus d'une. Sans énumérer toutes les capacités considérées par l'auteur, nous retenons quelques-unes d'entre elles. En premier, dans l'atteinte des buts, en ce qui concerne les ressources, l'auteur soulevait que les employés administratifs, qui développent le programme et qui donnent les services, les bénévoles et la collaboration avec d'autres organismes étaient des capacités. Pour ce qui est des opérations, c'étaient la présence d'une planification du programme et du budget et la coproduction de services et de programmes avec d'autres organismes. En deuxième, pour le système de ressources, les capacités organisationnelles étaient la présence de membres du CA ayant accès à des ressources et la disponibilité d'informations sur les donateurs, qui peuvent être utilisées pour de la sollicitation. Les capacités des opérations étaient la présence de processus qui visent à développer les ressources et la recherche de stratégies pour atténuer les relations de dépendance avec des acteurs externes. Ces capacités

permettent d'acquérir un certain contrôle des ressources pour minimiser l'insécurité de l'environnement dans lequel se retrouvent les organismes communautaires. Par exemple, ces capacités se traduisent par des processus de recrutement de bénévoles et d'employés. En dernier, les capacités du modèle multidimensionnel concernaient les ressources et opérations qui permettent à l'organisme communautaire d'être réceptif aux attentes et besoins des parties prenantes et de développer et maintenir sa réputation et légitimité. Une capacité des ressources était la disponibilité de données sur les parties prenantes et leur niveau de satisfaction, alors que pour les opérations, il s'agissait de la collecte et de l'analyse de ces données. En résumé, l'auteur présentait diverses capacités associées à chacune des définitions de l'efficacité organisationnelle. Toutefois, ces capacités étaient théoriques. Des études empiriques sont nécessaires.

Comme second article, Sowa et al. (2004) proposent un modèle multidimensionnel qui définit l'efficacité selon deux dimensions (management et programme) et deux sous-dimensions (capacités et extrants). « Management » réfère aux caractéristiques qui décrivent l'organisme et les actions des gestionnaires. « Programme » réfère aux services ou interventions donnés par l'organisme. Selon les auteurs, l'efficacité organisationnelle s'étend à des mesures plus vastes que seulement les résultats (extrants) des programmes. D'abord, le management possède une influence importante sur une ressource clé; les employés. Les employés permettent la transition d'intrants en extrants. Améliorer l'efficacité du management pourrait améliorer celle du programme, d'où les deux dimensions principales. Ensuite, l'efficacité ne peut être évaluée que par les extrants, elle doit considérer les moyens (capacités) ayant mené à ces résultats, d'où les deux sous-dimensions. À partir de cette classification, les auteurs proposent des mesures objectives et des mesures basées sur les perceptions. Pour les capacités du management, les mesures objectives sont un énoncé de la mission et d'un plan stratégique pertinent ainsi que la présence d'un audit financier externe et de systèmes de gestion de ressources humaines et de technologies de l'information. Les perceptions qu'ont les employés de ces mesures objectives constituent les mesures subjectives. Le bon fonctionnement des capacités du management est confirmé par les extrants du management. Les mesures objectives sont des mesures de la santé financière (stabilité du revenu et maintien de fonds monétaires d'urgence) et de la satisfaction des employés (mesurée par le roulement). Celles qui sont subjectives sont les perceptions qu'ont les dirigeants de la santé financière et les perceptions des employés à l'égard de leur motivation et satisfaction au travail. En ce qui concerne les ressources du programme, les mesures objectives analysent l'utilisation de la technologie et son impact sur les intrants et extrants. Aussi, la présence de problématiques lors de l'implantation d'activités et services est une mesure. Les perceptions qu'ont les employés de leur influence sur des extrants désirables et de leurs capacités

(connaissances et ressources) à effectuer leur travail sont les mesures subjectives. En dernier, les extrants du programme sont mesurés par le degré d'atteinte de la raison d'être de l'organisme. La satisfaction de la clientèle représente la mesure subjective.

Le troisième modèle, le *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton, 1996), aussi appelé le *Tableau de bord équilibré* (Scholey et Schobel, 2016), est l'un des rares dont l'évaluation et l'application sont décrites dans la littérature scientifique sur les organismes communautaires. Au départ, ce modèle visait à bonifier les mesures financières des organismes à but lucratif, pour refléter les changements dans la valeur de la compagnie qui sont dus à des investissements intangibles (ex. augmentation de la motivation des employés). Il avait aussi pour but de lier les objectifs à long terme à des actions à poser à court terme. Plus tard, il a été appliqué à des organismes communautaires et des effets positifs ont été notés sur la circonscription et l'implantation de stratégies pour améliorer l'efficacité<sup>3</sup> (Kaplan, 2001). La vision et la stratégie<sup>4</sup> de l'organisme sont au cœur de ce modèle. C'est à partir de ces deux aspects que l'organisme définit des objectifs qui peuvent améliorer l'efficacité, selon quatre axes : les finances, les processus internes, le client et les effets d'apprentissage et de croissance. Pour chaque objectif, il est nécessaire de définir des mesures concrètes, cibles et actions menant à son atteinte. Comme la stratégie est d'une grande importance dans ce modèle, l'auteur soutient qu'elle doit être communiquée et alignée avec les objectifs à court terme des départements et des individus. L'organisme doit aussi mettre en place des procédures pour sa surveillance et son évaluation. Bref, comparativement aux autres modèles présentés, celui-ci remet à l'organisme le rôle de définir les mesures d'efficacité devant être étudiées, selon sa vision et stratégie.

Du côté des études empiriques, une multitude d'écrits existent. Nous présentons deux études, la première pour son devis, qui combine des données théoriques et empiriques. La seconde étude possède un échantillon composé d'organisme communautaire dans des milieux ruraux, un milieu moins documenté dans la littérature que celui urbain.

Les chercheurs Liket et Maas (2015) ont relevé des mesures d'efficacité à partir d'une revue de littérature et de groupes de discussion avec des acteurs du milieu communautaire hollandais, puis ont confirmé l'utilisation de ces mesures dans les organismes. Il en résulte une liste de mesures, regroupées en

---

<sup>3</sup> Dans l'article, l'auteur emploie les termes efficacité et performance de façon interchangeable. Selon notre compréhension, l'auteur réfère au concept d'efficacité.

<sup>4</sup> La stratégie d'une entreprise se définit comme une série d'hypothèses sur des relations de cause à effet. En implantant une procédure pour leur suivi et évaluation, ces relations peuvent être testées, confirmées et modifiées. (Kaplan et Norton, 1996).

trois piliers. Le premier pilier est la transparence. Des documents doivent être disponibles, soit le plan stratégique, le rapport annuel et les prévisions budgétaires, et certaines informations clés doivent être publiées en ligne (plan stratégique, rapport annuel et membres du conseil d'administration). L'organisme doit être accessible par courriel, courrier ou téléphone et avoir une procédure pour recevoir et traiter des commentaires. Le second pilier se rapporte aux caractéristiques organisationnelles. Sans détailler toutes les mesures, ce pilier se rapporte à la définition de la stratégie de l'organisme et aux caractéristiques de son conseil d'administration. Le troisième pilier concerne le programme d'activités. Son contenu doit être basé sur des évidences empiriques provenant des parties prenantes, telles que la consultation des usagers. Une évaluation du programme doit être mise en place et inclure un lien de communication entre les conclusions et les stratégies futures. En somme, cette étude identifie des pratiques présentes dans les organismes qui contribuent à l'efficacité. Toutefois, selon les auteurs, d'autres études sont nécessaires pour déterminer l'impact de ces pratiques sur l'efficacité organisationnelle.

Une seconde étude réalisée dans des régions rurales a visé à documenter les pratiques de collaboration des organismes communautaires (Snaveley et Tracy, 2000). Les résultats démontraient que la gestion de cas d'usagers (référer des usagers, recevoir des références et partager de l'information) était la forme de collaboration la plus prévalente. Cette collaboration se faisait avec d'autres organismes ou institutions gouvernementales. Par contre, elle ne s'étendait pas jusqu'à collaborer pour l'offre de services, la mise en place de lignes directrices ou l'évaluation de stratégies. Toutefois, les directeurs reconnaissaient que la collaboration est une voie efficace pour offrir des services et que les bénéfices pour l'organisme communautaire sont multiples. Les principales barrières à la collaboration se rapportaient au coût en temps d'employés. Ainsi, les caractéristiques rurales d'éloignement et de ressources plus rares, en comparaison avec le milieu urbain, n'étaient pas nommées comme étant délétères à la collaboration. Au contraire, elles créaient des conditions propices. Une proximité interpersonnelle plus importante existait entre les directeurs et les employés. De plus, les employés étaient enclins à connaître un employé dans un autre organisme communautaire, facilitant le référencement et l'obtention d'information sur les usagers. Cette étude empirique a permis de relever des pratiques de collaboration propres aux milieux ruraux.

## **2.8 Études sur l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires en sécurité alimentaire**

Les études portant sur l'efficacité organisationnelle spécifique aux organismes communautaires en sécurité alimentaire sont rares. La prochaine section présente deux études d'intérêt, selon notre interprétation de l'approche de l'efficacité à laquelle elles réfèrent.

### **2.8.1 Approche basée sur l'atteinte des buts**

Une étude réalisée dans cinq capitales canadiennes avait comme but d'examiner les facteurs limitants et facilitateurs des opérations et évaluer le potentiel du don d'aliment à combler les besoins des usagers (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Par des entrevues téléphoniques auprès de 340 banques alimentaires centralisées et OCSA, les auteurs ont analysé les ressources prédisant le volume de service (traduit par le nombre d'usagers desservis par mois) et les moyens permettant à l'organisme de maintenir les normes d'aide lors de périodes de stress. Une période de stress se produit lors d'une diminution des ressources alimentaires, nécessitant la mise en place de moyens pour maintenir les activités de dons. Les organismes doivent maintenir un équilibre entre l'offre et la demande.

Étant donné que les auteurs font référence à l'efficacité d'un organisme par le volume de service, selon notre compréhension, cette étude représente une approche basée sur l'atteinte des buts. Le but des activités des dons d'aliments des OCSA est d'offrir des aliments aux personnes dans le besoin. Ils répondent à leur mission s'ils procurent de l'aide à un grand nombre de personnes. Les auteurs émettent une limite à cette mesure. En utilisant uniquement le volume de service, il donne l'impression que tous les organismes sont équivalents dans l'aide donnée, alors que certains offrent des activités et des services, en plus des aliments (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014).

### **2.8.2 Approche multidimensionnelle**

Eisinger (2002) a réalisé une étude auprès de 92 organismes d'aide alimentaire d'urgence (repas communautaire ou don d'aliments dans des OCSA) aux États-Unis. Le but de l'étude était d'identifier les capacités des organismes, par l'entremise d'entrevues face à face avec les directeurs, et d'analyser si ces capacités sont reliées à l'efficacité (Eisinger, 2002). L'auteur définissait cinq mesures possibles de l'efficacité ; la capacité d'ajuster les acquisitions alimentaires à la demande, la perception de l'atteinte de la mission, la régulation supplémentaire de l'accès, le potentiel d'économiser des ressources et les ressources humaines.

Selon notre interprétation, cette étude présente une approche multidimensionnelle. En premier, l'approche par l'atteinte des buts est illustrée par la mesure de l'offre et la demande et de la perception de l'atteinte de la mission. En second, la définition de l'efficacité basée sur la réputation provient de la perception des usagers envers l'organisme. Nous supposons que faire face à des refus d'accès au don d'aliments pourrait affecter négativement la perception qu'a l'utilisateur de l'organisme.

Le tableau suivant présente les résultats des deux études. L'ensemble des organismes semblent chercher un équilibre entre le nombre d'utilisateurs desservis et la quantité d'aliments donnés. À ces deux mesures semblent s'ajouter d'autres régulations d'accès, telles que la fréquence du don et une limite d'accès imposée aux utilisateurs.

**Tableau 2.** Dimensions des mesures étudiées et résultats sur l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires en sécurité alimentaire (adapté de Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014) et de Eisinger, (2002))

Article	Dimensions	Mesures	Résultats	
(Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014)	Volume de service	1-Nombre d'employés 2-Nombre de bénévoles 3-Proportion d'aliments provenant de dons (versus achetés par l'organisme) 4-Financement ou présence d'activités de financement	Mesures 1 et 3 contribuent au volume de service.	
	Efforts pour rencontrer les besoins lors de périodes de stress	Efforts	5-Nombre d'utilisateurs desservis par mois 6-Fréquence de distribution 7-Considération des besoins alimentaires 8-Possibilité d'aide fournie sur demande	Risque de période de stress augmente avec la mesure 5. Organismes avec mesure 6 de « plus de 1 fois par mois » sont plus enclins à appliquer mesure 11. Organismes avec mesure 7 sont plus enclins à appliquer mesures 10 et 11. Mesures 5, 6 et 7 sont associées à plus de risques d'appliquer la mesure 9. Mesure 5 est associée à 9. Mesure 7 est associée à 11.
Période de stress		9-Limitation de la variété alimentaire 10-Diminution de la quantité d'aliments offerts 11-Application de réglementations supplémentaires à l'accès		
(Eisinger, 2002)	Périodes de stress	Demande	12-Variation dans le nombre d'utilisateurs	36% des organismes éprouvent des périodes de stress.
		Offre	13-Variation dans la quantité d'aliments donnés	
	Atteinte de la mission	14-Dons en quantité suffisante pour subvenir aux besoins des usagers <sup>5</sup>		Applicable pour 51% des organismes.
	Régulation de l'accès	15-Nécessité de refuser certains usagers		Applicable pour 35% des organismes.
	Potentiel d'économiser des ressources	16-Dispositions pour l'application des usagers à des programmes d'aide fédéraux		17% offrent de l'aide pour l'application, 47% les encouragent et 35% ne s'impliquent pas dans ces activités.
Capacité des ressources humaines	17-Nombre d'employés 18-Ratio bénévole/usager		Mesure 17 est reliée à la mesure 14 et à aider les clients à appliquer pour les programmes fédéraux. Les répondants n'associent pas la mesure 18 à la présence d'efficacité organisationnelle.	

<sup>5</sup> Réponse dichotomique (oui/non) à la question : « Est-ce que les aliments donnés subviennent aux besoins des usagers, plus ou moins ? » (Eisinger, 2002).

## 2.9 Synthèse

En regroupant les études sur les organismes communautaires aux missions multiples et les organismes communautaires en sécurité alimentaire, diverses capacités ont été étudiées pour leur influence sur l'efficacité organisationnelle. La prochaine section présente une synthèse de ces capacités.

### 2.9.1 Offre d'activités complémentaires au don d'aliments

En plus du don d'aliments, certains OCSA offrent des activités qui permettent le développement de capacités en alimentation (Wakefield et al., 2012). Une étude affirme que les organismes offrant des services autres que le don d'aliment n'ont pas une meilleure capacité à adresser les besoins d'aide immédiats et urgents (Pettes et al., 2016), car les auteurs soutiennent que la quantité d'aliments donnés demeure inférieure aux besoins estimés des usagers. Intégrer une variable qui concerne l'offre complémentaire d'activités permettrait une interprétation des données qui tient compte du fait que les usagers n'ont pas reçu uniquement de l'aide alimentaire (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014).

De plus, le nombre d'usagers desservis annuellement par les organismes communautaires pourrait être différent, car les deux types d'interventions, traditionnelles ou alternatives, ne rejoignent pas les mêmes usagers (Roncarolo et al., 2015; Roncarolo, Adam, et al., 2016). À notre connaissance, cette hypothèse n'est pas présente dans la littérature scientifique.

### 2.9.2 Type de milieu

L'accès des organismes communautaires à des fruits et légumes frais est plus élevé en milieu rural qu'urbain en raison de la présence de jardins (Morton et al., 2007). Cet accès semble augmenter la variété et l'atteinte des recommandations en fruits et légumes chez les usagers. En ce qui concerne la collaboration entre les organismes communautaires, la proximité des relations interpersonnelles que procure le milieu rural semble influencer positivement cette pratique (Snavey et Tracy, 2000). Le type de milieu pourrait alors être associé à une présence plus importante de fruits et légumes frais dans les paniers offerts, et une collaboration accrue entre les organismes.



### 2.9.3 Ressources humaines

Les ressources humaines, soit le nombre d'employés et/ou de bénévoles participant à la réalisation des activités de l'organisme, sont deux mesures souvent citées (Bryan, 2018; Eisinger, 2002; Lecy, 2012; Pettes et al., 2016; Sowa et al., 2004; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Un nombre élevé d'employés peut représenter des organismes plus enclins à avoir des programmes ou des aliments qui subviennent aux besoins des usagers (Eisinger, 2002), à avoir une gamme plus large de services (Pettes et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014) et à collaborer avec des organismes communautaires en référant des usagers vers d'autres ressources (Eisinger, 2002). Selon une étude, le nombre de bénévoles, une ressource dont dépendent les organismes communautaires (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003), n'est pas perçu comme une capacité par les dirigeants des organismes (Eisinger, 2002).

### 2.9.4 Partenaires et collaborateurs

La présence de collaborations et partenariats est une capacité organisationnelle relevée dans la littérature sur les organismes communautaires (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Lecy, 2012).

Pour les organismes communautaires en sécurité alimentaire, des collaborations et partenariats peuvent s'établir avec d'autres organismes communautaires, des entreprises privées ou des institutions publiques (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Bien que les aliments donnés soient majoritairement obtenus via des banques alimentaires centralisées, plusieurs organismes collaborent avec des entreprises privées pour se procurer des aliments. Tous ces collaborations et partenariats pourraient influencer positivement la qualité des dons (Bazerghi et al., 2016; Holmes, Black, et al., 2018; Simmet et al., 2017) et permettre une optimisation du réseau d'approvisionnement en denrées (Colombo et Brisebois, 2019). Toutefois, l'étude d'Eisinger (2002) n'a pas soulevé d'effet direct sur l'efficacité et la taille de l'organisme.

### 2.9.5 Pratiques de management de l'organisme

Deux indicateurs relatifs aux pratiques de gestion d'organismes à but non lucratif retiennent notre attention. Publier en ligne le plan stratégique de l'organisme, le rapport annuel et l'identité des membres du conseil d'administration est une pratique favorable à l'échange d'information sur l'organisme (Bryan, 2018; Liket et Maas, 2015). Consulter les usagers sur les programmes leur étant destinés, par des comités, permet d'augmenter leur implication (Liket et Maas, 2015; Wellens et Jegers, 2014).

## **2.10 Regard critique sur les méthodes**

Parmi les recherches présentées précédemment, nous relevons deux grandes lacunes du point de vue méthodologique. Les études sur les organismes communautaires portent sur un ou deux types de milieux, plus fréquemment urbains (Pettes et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014), ruraux (Snively et Tracy, 2000) ou les deux (Morton et al., 2007). Peu d'études incluent trois types de milieux (urbain, rural et semi-urbain).

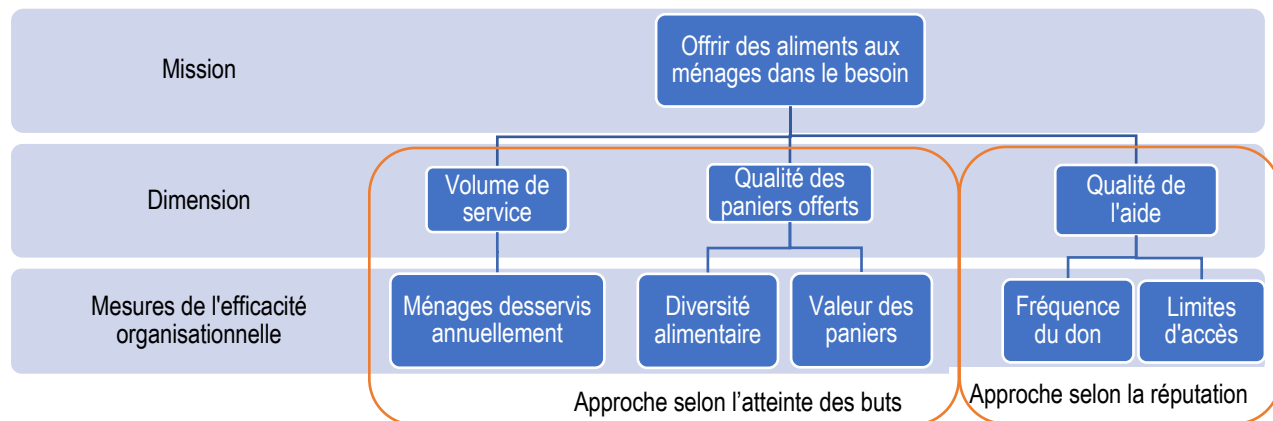
Aussi, plusieurs recherches ne font pas mention du type de don considéré (repas prêt à manger ou aliments nécessitant une transformation), ou étudient les deux sans distinction (ex. Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Puisque les populations utilisatrices peuvent différer selon les services et les programmes offerts dans les OCSA (Roncarolo et al., 2015; Roncarolo, Adam, et al., 2016), cette segmentation est nécessaire. Bien entendu, les études ayant des critères d'inclusions moins sévères augmentent la généralisation de leurs résultats à différents types d'organismes. Toutefois, en considérant la mince littérature existante sur l'efficacité des organismes communautaires en sécurité alimentaire, il est nécessaire d'étudier des cas précis, soit l'un ou l'autre de ces types de dons d'aliments.

### 3. Cadre conceptuel

À la lumière de la revue de littérature, il semble qu'une partie des critiques à propos des OCSA peuvent être atténuées par l'amélioration de leurs opérations (McIntyre, Tougas, et al., 2016). En améliorant leurs opérations, certains pourraient être plus efficaces. Comment évaluer cette efficacité ? En l'absence d'études québécoises sur l'efficacité organisationnelle des OCSA et d'une multitude de façons de faire non standardisées, nous proposons un cadre conceptuel spécifique à ce type d'organisation. Bien que plusieurs modèles d'efficacité organisationnelle existent dans la littérature sur les organismes communautaires (voir Forbes, 1998; Lecy et al., 2012; Sowa et al., 2004), il s'avère pertinent de les adapter à chaque domaine (Sowa et al., 2004) comme pour le cas des OCSA, afin que l'application et l'interprétation soient représentatives de leurs opérations (Lecy et al., 2012).

Les mesures spécifiques de l'efficacité organisationnelle devraient illustrer une réalité particulière aux OCSA ; les périodes de stress. Ces périodes se décrivent comme une perte de l'équilibre entre la demande et l'offre (Eisinger, 2002). Lorsque le nombre d'utilisateurs requérant des services augmente dans une période donnée (la demande), il est possible que l'organisme doive restreindre les dons (l'offre), en limitant la variété et la quantité d'aliments donnés et/ou en limitant la fréquence du don et l'accès aux utilisateurs (Bazerghi et al., 2016; Eisinger, 2002; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003). Une période de stress peut également survenir lorsque le nombre d'utilisateurs reste stable, mais que les aliments disponibles pour les dons diminuent (Eisinger, 2002). En considérant ces périodes de stress, le modèle multidimensionnel proposé (voir Figure 3) intègre deux définitions de l'efficacité organisationnelle, soit les approches basées sur l'atteinte des buts et sur la réputation, d'où sont proposées des mesures spécifiques reliées à trois dimensions.

**Figure 2.** Cadre conceptuel du modèle multidimensionnel proposé pour l'évaluation de l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires québécois en sécurité alimentaire



### 3.1 Mesures de l'approche selon l'atteinte des buts

Historiquement, les activités de don d'aliments des OCSA ont été fondées pour donner des aliments aux individus dans le besoin, et cette mission demeure (Holmes, Fowokan, et al., 2018). Il s'agit du seul recours qu'ont les ménages en difficulté pour se procurer des aliments dans l'immédiat (McIntyre, Tougas, et al., 2016). Pour traduire cette mission en mesure d'efficacité, nous considérons deux variables ; le nombre de ménages desservis annuellement et la qualité de l'offre alimentaire.

La première mesure est le nombre de ménages desservis annuellement. Selon les auteurs Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014), le nombre d'utilisateurs desservis par mois représente les efforts des organismes communautaires à subvenir aux besoins lors de périodes de stress, puisqu'il s'agit du volume de service que peut assurer l'organisme. L'étude d'Eisinger (2002) considère aussi la tendance de cette mesure (augmentation, diminution ou stabilisation du nombre d'utilisateurs dans la dernière année) comme le reflet de la demande en période de stress.

Nous proposons d'ajouter la qualité des paniers comme deuxième mesure. La mission des organismes étant d'offrir des aliments, il est nécessaire d'incorporer la diversité des denrées et la valeur monétaire des paniers offerts. Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014) considèrent qu'une restriction de la diversité des denrées et une diminution de la quantité d'aliments sont des mesures appliquées lors de

périodes de stress. Eisinger (2002) a aussi évalué les tendances annuelles dans la quantité d'aliments offerts, afin d'illustrer la demande et l'apport des dons aux besoins alimentaires des usagers. Le modèle proposé mesurera la diversité des aliments offerts ainsi que la valeur monétaire du panier, cette dernière étant estimée par la quantité d'aliments offerte par usager.

### **3.2 Mesures selon l'approche basée sur la réputation**

La réputation qu'ont les OCSA auprès des usagers, parties prenantes majeures de ces organismes, semble influencée par l'accès à cette aide. Les usagers veulent avoir un accès fréquemment au don d'aliments (Bazerghi et al., 2016). Nous mesurons l'accès par la fréquence de distribution des aliments, ainsi que par les limites d'accès imposées par l'organisme.

La qualité de l'aide apporte plus de précision quant aux périodes de stress. Les chercheurs Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014) considèrent qu'appliquer des limites d'accès aux dons est une mesure de stress qui vise à limiter la demande. Aussi, la capacité de maintenir une fréquence de distribution élevée est un effort pour satisfaire aux besoins d'un plus grand nombre d'usagers. La fréquence du don n'est pas incluse dans le modèle d'Eisinger (2002), mais celui-ci considère l'application d'une limite supplémentaire à l'accès. Cette limite permettrait de maintenir un service adéquat, soit donner suffisamment d'aliments aux usagers, lorsque les ressources sont rares. Dans le modèle proposé, la qualité de l'aide sera mesurée par la fréquence des dons et l'application d'une limite d'accès aux usagers.

#### 4. Questions et objectifs de recherche

L'état des connaissances actuelles démontre que les opérations des organismes communautaires en sécurité alimentaire au Québec ne sont pas décrites en fonction du type de milieu où ils se situent ainsi que du type de programme. De plus, leur efficacité organisationnelle n'est pas traitée dans la littérature scientifique. Dès lors, la présente étude exploratoire pose les questions suivantes :

- Quelles sont les différences d'opérations dans les organismes communautaires en sécurité alimentaire québécois ?
- Quelles capacités sont associées à des mesures d'efficacité organisationnelle des organismes communautaires en sécurité alimentaire québécois ?

Les objectifs spécifiques qui guideront ce mémoire sont :

1. Comparer les opérations (activités offertes, offre alimentaire, modes de fonctionnement et partenaires et collaborateurs) des organismes communautaires en sécurité alimentaire québécois, selon les régions, types de milieu et types d'organismes.
2. Analyser la relation entre le volume de service et la qualité des paniers offerts, deux mesures d'efficacité organisationnelle définie selon une approche basée sur l'atteinte des buts, et le type de programme, le type de milieu et d'autres capacités décrites dans la littérature.
3. Analyser la relation entre la qualité de l'aide, une mesure d'efficacité organisationnelle définie selon une approche basée sur la réputation, et le type de programme, le type de milieu et d'autres capacités décrites dans la littérature.

## 5. Méthodologie

### 5.1 Dispositif de recherche et devis

Menée par la Chaire de recherche Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), de l'Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal, *L'Étude Parcours : demander de l'aide alimentaire, et après ?* comportait une étude pilote qui concernait les opérations d'organismes communautaires québécois offrant du don d'aliments. Cet écrit est une analyse secondaire des données recueillies par cette étude pilote et le devis utilisé est transversal.

*L'Étude Parcours : demander de l'aide alimentaire, et après?* suit une approche d'application des connaissances intégrée (Canadian Institutes of Health Research, 2012), avec des structures de partenariat et de transfert de connaissances. Les partenaires sont des acteurs institutionnels des Directions régionales de santé publique et des intervenants communautaires à l'échelle locale, régionale et nationale et sont impliqués à travers un comité de pilotage et des groupes de travail régionaux.

### 5.2 Population cible

La population cible était composée d'organismes communautaires offrant du don d'aliments jumelé ou non à d'autres services. Ces organismes représentent l'unité d'analyse. Le territoire ciblé se divisait en quatre régions administratives québécoises, l'Estrie, la Mauricie-Centre-du-Québec, Lanaudière et Montréal. Ces régions ont été choisies pour des raisons de faisabilité. Les organismes participants devaient se situer à moins de quatre heures de route de Montréal, lieu où se situe la Chaire de recherche, car des entrevues face à face avec des usagers seront réalisées ultérieurement dans *L'Étude Parcours : demander de l'aide alimentaire, et après?* (deuxième volet de l'étude). Aussi, chaque région devait être pourvue d'un milieu de vie urbain, semi-urbain et rural, à l'exception de Montréal qui est une métropole sans milieu rural.

Quatre critères d'exclusion étaient appliqués. En premier, si les usagers devaient absolument utiliser d'autres activités ou services pour avoir accès au don d'aliments, l'organisme était exclu. En deuxième, l'organisme était exclu s'il offrait uniquement des bons d'achat ou des paniers à des périodes précises (ex. lors de la tenue d'une activité ou à Noël). En troisième, si l'organisme s'adressait exclusivement à un sous-groupe de la population, par exemple à des personnes itinérantes, communautés autochtones ou personnes

âgées de moins de 18 ans ou de plus de 65 ans, il était exclu. Ce critère était appliqué afin de s'assurer d'un échantillon homogène, soit des organismes s'adressant à une population générale. En quatrième, si l'organisme opérait en une autre langue que le français ou anglais, il ne pouvait être inclus dans l'étude. Ce critère était appliqué en raison du fait que la traduction des questionnaires ou l'emploi de traducteurs engendrerait des coûts significatifs, en plus d'ajouter des biais à l'étude en raison de la traduction ad hoc.

### **5.3 Procédures d'échantillonnage et de recrutement**

Les partenaires ont constitué des listes par région (Estrie, Mauricie-Centre-du-Québec, Lanaudière et Montréal) des organismes communautaires offrant des dons alimentaires, classés par type de programme, au meilleur de leur connaissance. En considérant le nombre d'organismes fournis par les partenaires, l'échantillon visé a été stratifié par région, type de milieu et type de programme, afin de s'assurer une représentativité et une puissance statistique. Un ordre de contact aléatoire a été établi par une pige au hasard.

À la suite de la constitution des listes, une annonce du projet était envoyée par courriel aux organismes (*Annexe 2-Annonce du projet de recherche*). Tout au long de la collecte de données, des rencontres avec les partenaires ont permis de discuter de l'avancement du recrutement pour le premier volet, des difficultés rencontrées et des solutions possibles afin d'augmenter la participation. Ces rencontres ont permis des réajustements ponctuels des procédures de recrutement.

### **5.4 Procédures de collecte de données**

Dans ce premier volet, l'outil de collecte de données était un questionnaire administré par des agentes de recherche formées (voir *Annexe 1-Questionnaire de l'enquête téléphonique*). Majoritairement quantitatif, il comprend quelques données qualitatives, sous forme de verbatim, pour des raisons de précisions.

La collecte de données a été réalisée en deux temps entre le 27 novembre 2017 et le 6 juin 2018, pour l'ensemble des quatre régions. Les organismes ont été contactés en deux temps. Un premier contact permettait de présenter l'étude, vérifier les critères d'exclusion et le type de programme, obtenir un consentement éclairé pour l'enquête téléphonique et le recrutement des participants (deuxième volet de l'étude) et fixer un rendez-vous pour l'entrevue, si le répondant acceptait. L'annonce du projet était renvoyée



par courriel, avec le formulaire d'engagement. Au total, l'agente de recherche effectuait six tentatives de contact, en laissant un maximum de quatre messages sur la boîte vocale, lorsque possible. Après la dernière tentative, l'organisme était avisé qu'un délai d'une semaine pour un retour était accordé, après lequel un refus serait considéré. L'organisme était retiré de la liste deux semaines après ce dernier message. Un autre organisme de la liste de pige aléatoire était alors ajouté parmi ceux à contacter.

Si l'organisme acceptait de participer, lors du deuxième appel, le consentement verbal était confirmé et une entrevue téléphonique structurée d'une durée de 45 minutes était réalisée, avec le directeur de l'organisme ou tout autre intervenant connaissant bien le service de dons d'aliments (employé ou bénévole). Ce deuxième appel devait avoir lieu dans une période maximale de six semaines après le premier, afin de ne pas ralentir les procédures (étant donné que les organismes étaient ajoutés au fur et à mesure à la liste de ceux à contacter). L'agente de recherche faisait passer un questionnaire comprenant cinq séries de questions; des questions générales sur l'organisme, les personnes qui le fréquentent, les principaux partenaires et collaborateurs, des questions relatives à la préparation de l'enquête du deuxième volet de l'étude et des questions sur le recrutement des participants pour le deuxième volet également. Toutes les questions comportaient les choix « refus de répondre » et « je ne sais pas ». Afin d'accommoder le répondant, l'entrevue pouvait avoir lieu en français ou en anglais et le questionnaire pouvait être transmis et rempli par courrier. Une compensation financière de 20\$ était offerte à la suite de la complétion de l'entrevue téléphonique.

## **5.5 Variables et instruments de mesure**

### **5.5.1 Variables indépendantes principales**

La classification selon la région était réalisée lors de la constitution des listes par les partenaires. La classification du type de milieu, soit urbain, semi-urbain et rural a été définie par l'équipe de recherche. Elle est tirée des définitions de Statistiques Canada sur une région métropolitaine de recensement (RMR) et une agglomération de recensement (AR) (Statistique Canada, 2016), pour Montréal, ainsi que les plans de développements des municipalités régionales de comté (MRC), pour les trois autres régions à l'étude (Estrie, Mauricie-Centre-du-Québec, Lanaudière). Les partenaires impliqués dans l'étude étaient familiers avec cette

classification, d'où son choix. Dès la réception de la liste des organismes, l'équipe de recherche a attribué un type de milieu à chacun d'eux, selon des critères précis.

Un milieu était considéré urbain s'il possédait une population de base de  $\geq 50\ 000$  individus pour Montréal (selon RMR) et  $\geq 10\ 000$  pour les autres régions (selon AR), une forte densité de l'environnement bâti et une vocation mixte du territoire (résidentiel, commercial, industriel, services). Un milieu semi-urbain est situé en périphérie des centres urbains des RMRs et ARs, et souvent près des zones rurales. Il possède un environnement bâti relativement dense et une utilisation diversifiée du territoire. En dehors des RMRs et ARs, les municipalités ont  $\geq 5\ 000$  habitants et une utilisation mixte du territoire, mais avec une faible densité d'occupation. Ces milieux ne se situent pas à proximité des centres urbains, mais plutôt près des zones rurales. Un milieu rural possède une faible densité de population et très peu de variété dans l'occupation du territoire (surtout agricole et forestier). Il ne se situe pas à proximité des centres urbains. Il s'agit de municipalités ou de communes à l'intérieur ou l'extérieur des RMRs et ARs. Pour la région de Montréal, aucun milieu rural n'est présent.

L'offre d'activités, en plus du don d'aliments, détermine le type de programme. Au départ, les listes fournies indiquaient le type de programme. Les définitions utilisées stipulaient qu'un organisme « don+ » avait d'autres activités, en plus du comptoir alimentaire. Un organisme « don » ne faisait qu'offrir des denrées alimentaires. Une validation de cette classification avait lieu lors des procédures de collecte de données, alors qu'une section du questionnaire recensait les activités offertes dans les organismes (Annexe 1, question 2). À cette étape, l'équipe de recherche a dû procéder à un ajustement de la classification, alors que les résultats préliminaires démontraient que la presque totalité des organismes possédait au moins une activité (alors se classaient en don+). La définition s'est précisée. Il en résultait alors qu'un organisme « don+ » offrait des activités soutenant le développement de capacités en alimentation. Ces activités sont les cours ou les ateliers d'alimentation ou de cuisine, les cuisines collectives, les jardins collectifs ou communautaires et les groupes d'achats d'aliments (Annexe 1, questions 2a à e). Un organisme « don » offrait du don d'aliments avec la présence ou non d'autres activités reliées à l'alimentation, mais qui ne visent pas précisément le développement de capacités en alimentation (Annexe 1, questions 2g à 2r). À la suite de la complétion du questionnaire, la classification initiale était ajustée au besoin.

### 5.5.2 Autres variables indépendantes considérées et variables dépendantes

Le premier objectif descriptif concerne les opérations des OCSA. Les objectifs 2 et 3 seront répondus par le cadre conceptuel proposé, qui définit l'efficacité organisationnelle basée sur l'approche d'atteinte des buts et de la réputation, par trois mesures. Le tableau qui suit présente un résumé des autres variables utilisées.

**Tableau 3.** Dimensions étudiées, principales variables utilisées et descriptions opérationnelles des variables<sup>6</sup>

Dimension	Variable	Opérationnalisation
Volume de services	Ménages desservis annuellement	Nombre de ménages ayant reçu des dons d'aliments au cours de la dernière année fiscale (chaque ménage compte une seule fois). Variable prise telle quelle pour l'objectif 1 (continue) et recodée pour l'objectif 2 pour s'assurer d'une distribution normale (continue, tronquée au 90 <sup>ème</sup> percentile ; transformée en logarithme).
Ressources humaines	Nombre d'employés	Nombre d'employés s'occupant de la distribution des aliments. Variable prise telle quelle pour l'objectif 1 (continue) et recodée pour l'objectif 2 (discrète dichotomique ; aucun ou un employé et plus).
	Ratio de bénévoles par employé	Variable créée par l'addition du nombre de bénévoles divisé par le nombre d'employés.
Programme d'activités	Nombre d'activités reliées à l'alimentation	Compte du nombre réponses « oui » aux activités reliées à l'alimentation (discrètes dichotomiques ; oui ou non), créant une nouvelle variable (discrète ; entre 0 et 7).
	Nombre d'activités non reliées à l'alimentation	Compte du nombre réponses « oui » aux activités non reliées à l'alimentation (discrètes dichotomiques ; oui ou non), créant une nouvelle variable (discrète ; entre 0 et 12).
Qualité de l'aide	Fréquence des dons	Fréquence générale des dons d'aliments. Variable recodée (discrète dichotomique : une fois par semaine et plus ou moins d'une fois par semaine).
	Conditions d'accès	Limite de fréquence d'accès au don d'aliments imposée aux usagers (discrète dichotomique ; oui ou non).

<sup>6</sup> Pour plus d'information sur la nature dépendante ou indépendante de la variable selon l'objectif, se référer à la section 5.7 – *Analyse de données*. Certaines variables changent de nature entre l'objectif 2 et 3.

**Tableau 3.** Dimensions étudiées, principales variables utilisées et descriptions opérationnelles des variables (suite)

Dimension	Variable	Opérationnalisation
Partenariats et collaborations	Liens de collaboration avec des fournisseurs alimentaires privés	Liens de collaboration ou partenariats avec quatre à cinq catégories de fournisseurs alimentaires privés. Variable créée par la présence de liens formels et/ou informels avec un commerce d'alimentation, un distributeur alimentaire, un producteur maraîcher ou ferme, un transformateur alimentaire et un restaurant (discrète dichotomique ; oui ou non).
	Collaboration avec des organismes communautaires, institutions publiques et entreprises privées	Liens de collaboration ou partenariats avec au moins un organisme communautaire, une institution publique et une entreprise privée. Variable créée par la présence de liens formels et/ou informels avec ces trois catégories (discrète dichotomique ; oui ou non).
Pratiques de gestion	Publication en ligne d'informations stratégiques	Publication en ligne d'au moins une information stratégique, soit le plan stratégique, le rapport annuel et l'identité des membres du comité d'administration. Variable créée pour l'objectif 2 (discrète dichotomique ; oui ou non).
	Participation des usagers à des comités de travail	Participation des usagers à des comités de travail (discrète dichotomique ; oui ou non).
Offre alimentaire	Aliments ultra-transformés	Compte des réponses « oui » des catégories d'aliments ultra-transformés (discrètes dichotomiques ; oui ou non). Nouvelle variable créée (discrète ; entre 0 et 13).
	Variété alimentaire	Nombre de catégories que l'organisme est en mesure d'offrir, la plupart du temps dans la dernière année fiscale. Variable créée par le compte des réponses « oui » aux catégories d'aliments (discrète ; 0 à 24).
	Valeur monétaire des paniers offerts	Estimation de la valeur moyenne du panier offert pour une personne, recodée avec un maximum au 95 <sup>ème</sup> percentile pour atténuer les valeurs extrêmes (continue).

## 5.6 Taille de l'échantillon

Au total, 406 organismes ont été contactés sur les 526 recensés au départ (non admissibles avant le premier contact n=103 et non rejoints n=17). 141 organismes ont participé à l'étude (non admissibles après le premier contact n=161 et refus de participer n=104). Le taux de participation global est de 58% et varie selon les régions, entre 87% pour l'Estrie et 43% pour Montréal. Les répartitions géographiques des organismes sur les territoires sont présentées à l'annexe 3.

## 5.7 Analyses de données

Les analyses de données sont réalisées avec le logiciel *IBM SPSS Statistics* version 25. Des analyses descriptives sont produites par région, milieu et type de programme, pour comparer les opérations. Les médianes (car distribution anormale pour plusieurs variables (Chatellier et Durieux, 2003)) sont comparées avec des tests de K échantillons indépendants ou de  $\chi^2$ . Pour l'ensemble, nous considérons un taux de signification de  $p < 0,05$ .

Le cadre conceptuel proposé (objectif 2 et 3) est analysé par des régressions. Afin de produire des modèles parcimonieux, des analyses bivariées ont été effectuées pour la sélection des covariables, en considérant un seuil de signification statistique de  $p < 0,15$  et une absence de multicolinéarité. Les deux variables indépendantes principales (type de programme et de milieu) ont été incluses systématiquement dans les modèles. Les deux variables du nombre de ménages desservis annuellement et de la valeur monétaire des paniers ont été transformées pour avoir une distribution normale. Les variables continues (nombre de ménages desservis annuellement, valeur monétaire des paniers et diversité des paniers) sont analysées par régression linéaire multiple. Les variables catégorielles dichotomiques (fréquence du don d'aliments et présence de conditions d'accès) sont analysées par des régressions logistiques. Dans les deux cas, le seuil de signification a été établi à  $p < 0,05$ .

Ces types de modèles sont choisis dans le but de concorder avec les objectifs énoncés, qui sont de décrire les opérations des OCSA (analyses descriptives, objectif 1) et d'associer des capacités à des mesures de l'efficacité organisationnelle (régressions, objectifs 2 et 3).

## **5.8 Considérations éthiques**

Ce projet de recherche, ainsi que le formulaire d'engagement de l'équipe de recherche envers les responsables des organismes communautaires participants à l'enquête téléphonique ont été approuvés par le comité d'éthique de la recherche en santé (CERES Projet 17-114-CERES-D) de l'Université de Montréal (Annexe 4). Le formulaire de consentement était lu par l'agente de recherche et transmis au répondant lors du premier contact. Le consentement officiel était demandé, verbalement, au deuxième contact, avant de débiter l'entrevue téléphonique. Ce formulaire comprenait une description sommaire du premier volet de l'étude et du déroulement de celui-ci, suivi des descriptions des risques et inconvénients, des avantages et bénéfices, de la confidentialité des données, de la compensation financière offerte et de la liberté de participation et du droit de retrait.

## **5.9 Contribution spécifique du mémoire à *L'Étude Parcours : demander de l'aide alimentaire, et après ?***

Ce mémoire s'avère une étude distincte, mais complémentaire aux travaux entrepris dans l'étude pilote de *L'Étude Parcours : demander de l'aide alimentaire, et après ?*. L'étude pilote avait principalement comme objectif de produire un portrait descriptif par région des opérations des OCSA participants (Ticala et al., 2019a, 2019b, 2019c, 2019d) et de recueillir de l'information spécifiquement pour le volet relié aux usagers de ces organismes. Le questionnaire fut développé en ce sens. Dès lors, l'opportunité d'utiliser les données recueillies pour une nouvelle étude et de développer de nouvelles mesures des opérations des OCSA peu documentées dans la littérature s'est présentée dans le cadre de ce mémoire.

L'autrice du présent mémoire est l'investigatrice principale de la question de recherche de la présente étude. La question de recherche est originale et les objectifs posés sont distincts de l'étude pilote initiale. L'autrice a participé à une partie de la collecte de données, à titre de professionnelle de recherche, principalement pour la région de Montréal, ainsi qu'à diverses rencontres des comités de pilotage dans le but d'enrichir les portraits régionaux, dont elle est également l'autrice principale (Ticala et al., 2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

## 6. Résultats

### 6.1 Article

Manuscrit en préparation de soumission dans Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.<sup>7</sup>

**Title:** Capacities associated with organizational effectiveness measures of food pantries in urban, semi-urban and rural settings in Quebec, Canada.

**Authors:** Ticala, R.<sup>1,2,3</sup>, Mercille G.<sup>1,2,3</sup>, Roncarolo, F.<sup>3,4,5</sup>, Pérez, E.<sup>3,4,5</sup>, Braën, C.<sup>3,4,5</sup>, Potvin, L.<sup>3,4,5</sup>

**Authors affiliation:**

<sup>1</sup>Université de Montréal, Department of Nutrition, 2450 Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montreal, QC, H3T 1A8, Canada

<sup>2</sup>Transnut, WHO Collaborating Centre on Nutrition Changes and Development, Université de Montréal, Department of Nutrition, Montreal, QC, Canada

<sup>3</sup> Centre de recherche en santé publique, Université de Montréal et CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 1301, Sherbrooke Street E, Montreal.

<sup>4</sup>Chaire Approches Communautaires et Inégalités de Santé, Université de Montréal, Montreal, QC, Canada

<sup>5</sup>École de Santé Publique, Université de Montréal, Montreal, QC, Canada

\*Correspondence: genevieve.mercille1@umontreal.ca

**Keywords:** food insecurity, food pantries, organizational effectiveness, Canada.

**MeSH:** Food supply, Community Health Planning

**Abstract word count:** 138

**Word count :** 5065

**Number of tables :** 3

**Number of figures :** 1

**Conflict of interest statement:** No financial disclosures were reported by the authors of this paper.

---

<sup>7</sup> Note pour le lecteur : Par souci de concordance avec les études dans la littérature scientifique, le terme banque alimentaire (« food pantry » en anglais) est utilisé pour ce manuscrit, plutôt qu'organismes communautaires en sécurité alimentaire.

## Main document

### ABSTRACT

Food pantries (FPs) are the main community organizations working on the front line of food insecurity issues, responding to urgent food needs of households. They must continually adjust their services in response to changes in demand. These operational challenges, combined with inadequate and unstable resources, might compromise their organizational effectiveness (OE). Based on a multidimensional approach of OE, this study examined associations between FP capacities and OE measures among a sample of 141 FPs in urban, semi-urban and rural settings in Quebec (Canada). Findings revealed similarities in human resources and services as well as differences in the service volume, quality of hampers and assistance provided. Higher OE was correlated with: collaboration with more than 4 private food suppliers; online publishing of strategic documents; having employees dedicated to food distribution; and, rural settings. Results provide insight for potential operational improvement strategies.



## INTRODUCTION

Household food insecurity (FI), defined as the inadequate or insecure access to food due to financial constraints (Tarasuk, 2001b), affected almost 1 in 8 Canadian households in 2017-2018 (Tarasuk et Mitchell, 2020). In the province of Québec, approximately 900 000 people lived in FI households. Experiences of FI can range from worrying about running out of food, to, at the most extreme, going days without food. FI's deleterious impacts on mental and physical health are well documented (Dietitians of Canada, 2016; Kirkpatrick et Tarasuk, 2007; Vozoris et Tarasuk, 2003). Income insufficiency is the primary cause of FI, and there is wide consensus that FI can be reduced through public policies that improve the financial circumstances of low-income households. Nevertheless, food donations, delivered by local non-profit organizations called food pantries (FPs), are the most widespread interventions to alleviate FI in Canada (Collins et al., 2014; Hamelin et al., 2008b; Pollard et Booth, 2019; Tarasuk et al., 2019a). In Quebec, over 345 000 food hampers are distributed each month by over 1200 FPs (Les Banques alimentaires du Québec, 2019). In this context, the present study assesses FP operations with the aim of shedding light on the organizational effectiveness of the players working on the front lines of food insecurity.

FPs vary widely in their organizational structures, partnerships, food supply and distribution, and offer of programs. Most food pantries work with limited and unstable financial resources provided by donations, volunteering (Bazerghi et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014), philanthropical founding and, to a lesser extent, governmental grants for specific programs (Pettes et al., 2016; Wakefield et al., 2012). Institutionalized national and regional food banks (called "Moisson" in Québec), are regular top-bottom food suppliers to FPs, which in turn provide direct assistance to users (Hamelin et al., 2008b; Pollard et Booth, 2019; Tarasuk et al., 2019a). FPs also acquire food donations from other sources, such as local businesses (e.g. groceries or restaurants), and they may also purchase food when stocks are low (Riches, 2002; Simmet et al., 2017; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Regarding distribution of food assistance, operational

logistics vary widely among FPs, as some provide pre-packaged hampers to users, while others allow them to choose their content. Besides food assistance, many FPs also offer capacity-building programs related to food, such as, community gardens and collective kitchens (Loopstra, 2018; Pettes et al., 2016; Roncarolo et al., 2015; Wakefield et al., 2012).

Criticism of the role of FPs as a response to FI brings up concerns around the quality and quantity of food offered, accessibility and stigma (see Bazerghi et al., 2016; McIntyre, Tougas, et al., 2016; Poppendieck, 1998; Tarasuk et Eakin, 2003). Moreover, there is scarce evidence on the long-term impacts of FP programs for addressing FI (Loopstra, 2018; Roncarolo, Bisset, et al., 2016). As a response to such criticism and in an effort to increase effectiveness, some authors have suggested that FPs can improve their operations by offering higher food quality (McIntyre, Tougas, et al., 2016) and broadening their charitable approach with capacity-building activities (Wakefield et al., 2012).

Organizational effectiveness (OE) is an elusive concept, and no consensus exists in the literature about its definition (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Iwu et al., 2015). One way of defining OE is “doing things the right way” (Scholey et Schobel, 2016). While in the business sector, OE is often measured in terms of profit, in non-profit organizations (NPOs), which by definition have a different bottom line, OE assessment needs to also include alternative measures (Iwu et al., 2015). The choice of OE measures for NPOs depends on which OE approach NPOs use. Three main approaches are frequently described in the literature (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Lecy et al., 2012; Liket et Maas, 2015; Sowa et al., 2004). The goal-attainment approach measures the achievement of an organization’s identified and quantifiable goals. The reputational approach is based on social perceptions of the organization’s effectiveness, defined by various stakeholders (e.g. users, donors, volunteers, partners). Stakeholders may have differing perspectives of what is considered effective. Finally, many authors recommend the use of a multidimensional approach, a combination of two or more approaches (Forbes, 1998; Sowa et al., 2004).

Ultimately, an effective FP is able to provide food to households in need. To assess their mission of providing food to those in need, some studies have documented FP operations by assessing the number of people benefitting from FP programs (Eisinger, 2002; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). However, this measure alone may not be representative of FP operations across different periods of time. For example, during stress periods, FPs experience an imbalance between food supply (donations) and food demand (number of people asking for food assistance) (Eisinger, 2002). When demand increases, FPs respond rely on diverse adaptations: some FPs decrease the diversity or the quantity of their food offer, while others limit access to the service or give food less often (Bazerghi et al., 2016; Eisinger, 2002; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003). In order to properly assess the OE of FPs, it is necessary to also evaluate supply and demand during these periods.

Given the goals of FPs to provide healthy foods to people who need them (McIntyre et al., 2016), two dimensions can be assessed using the goal-attainment approach during stress periods: the service volume, measured by number of people served, and the quality of hampers, measured by food diversity and food hamper value. Furthermore, access to food and frequency of food donation can both be restricted during stress periods and these restrictions could impact stakeholders' perceptions of a FP. In NPO literature, reputational measures of OE have considered user satisfaction (Liket et Maas, 2015; Sowa et al., 2004), acquisition of new clients (Despard, 2016) or value creation for customers (Kaplan, 2001). The reputational approach to OE assessment therefore allows us to identify quality of assistance as a third dimension to consider regarding the OE of FPs. Because hampers given at each visit are often reported as insufficient (Bazerghi et al., 2016; Middleton et al., 2018), we hypothesized that users would perceive quality of assistance in a more favorable light if food donations are more frequent and if FPs have no access limitations.

To the best of our knowledge, no direct conceptualization of OE exists for Canadian FPs. To address this gap, we propose a multidimensional approach by combining the goal-attainment and reputational

approaches, as presented in Figure 1, and for each, we identified OE measures that are aligned with three dimensions reflecting FPs specific context.

[Figure 1 here]

Four capacities that are likely to be relevant for FPs organizational effectiveness have been documented in NPO-related literature (Bryan, 2018; Despard, 2016; Eisinger, 2002). First, collaboration is a capacity that has received much attention for NPOs (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Lecy, 2012). For FPs, collaboration is seen as an opportunity to improve food supplies (Bazerghi et al., 2016; Holmes, Black, et al., 2018; Simmet et al., 2017). A second capacity is governance, which is often demonstrated by the publication of NPO strategic plans and annual reports as well as the transparent identification of board members (Kaplan, 2001; Paynter et Berner, 2014). The publication of these documents shows that the organization has given attention to long-term strategies as well as short-term objectives, and it demonstrates organizational transparency and accountability (Liket et Maas, 2015). Third, employees have been studied as a reflection of managerial practices, often in regards to work satisfaction and turnover rate (Kaplan, 2001; Sowa et al., 2004). Employees are considered a key resource, enabling the transfer of inputs to outputs. Improving employees' ability to achieve organizational goals could lead to increasing overall program effectiveness. Previous FP research has studied the number of employees as a capacity (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014) and linked it to the ability to provide enough food, arguing that their professional competencies are superior to those of volunteers (Eisinger, 2002). Fourth, user participation in NPO committees is also documented as a capacity (Wellens et Jegers, 2014). Studies have shown many positive effects from user participation, including increased effectiveness of the delivered services and a better achievement of goals. The literature discussed here suggests that some well-described capacities in the NPO literature are useful for exploring OE. However, only some have been studied in the context of FPs.

A few studies have been conducted in Canada to document FP operations (Pettes et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003; Wakefield et al., 2012) and, to the best of our knowledge, no study has associated Canadian FP capacities with OE measures. There is scarce data outside urban centers. Moreover, studies that evaluate food donation programs often neglect to consider the range of interventions offered by FPs (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). The latter is particularly relevant because FPs tend to broaden their charitable approach with capacity-building programs (Loopstra, 2018; Pettes et al., 2016; Wakefield et al., 2012).

The main objective of this exploratory study is to analyze associations between FP capacities with OE measures, taking into account settings (rural, semi-urban and urban) as well as program type (charitable food donations only or in conjunction with food capacity-building programs) in the province of Quebec. Documenting the OE of FPs can provide insights for operational improvement strategies.

## METHODS

### Study context

This study is a secondary analysis of a cross sectional survey of FPs located in four regions (Estrie, Lanaudiere, Mauricie-Centre-du-Québec (MCQ) and Montreal) in Quebec. Data for this study was provided by the organizational survey of the PATHWAYS STUDY: Asking for food aid, and then?. The Pathways Study is an ongoing longitudinal study that aims to document the long-term effects of new users of FP. In 2017, the research team partnered with local, regional and national actors of community food assistance programs in order to provide in-depth descriptions of programs offered.

### Data collection and sample

This study is based on a census design. An inventory of FPs in all regions was conducted by community partners using records of memberships from local and regional centralized food banks (i.e., Moissons), personal knowledge, internet research and municipality documents.

All FPs were sent an email, explaining the purpose of the study and its process. Then, trained research assistants contacted directors by telephone to solicit their participation and confirm the eligibility criteria. FPs were eligible if they: (1) offered food donations on a regular basis (e.g. not only at Christmas), (2) provided food to the general population, and not solely to specific groups (e.g. homeless, racial or ethnic minorities), (3) gave access to food donations without mandatory use of another service (e.g. shelters) and (4) offered a diversity of fresh and non-perishable food (e.g. not only grocery coupons).

Data was collected between November 2017 and June 2018. A total of 526 FPs were identified in the census. Prior to the start of the phone interviews, 103 FPs were considered ineligible. Among the remaining 423 COs, 141 accepted to participate (refused n=104, not eligible n=161, no response n=17). A structured 45-minute phone interview was then conducted with the person in charge of the food donation activities, either an employee or a volunteer. Questions were designed in order to obtain in-depth information on activities offered, food distribution practices, partnerships and collaborations. This study was approved by the Ethical committee on scientific research of the Université de Montréal (i.e. CERES #17-114-CERES-D).

## Variables

### OE measures

Service volume was assessed by the *annual number of households* served with food hampers in the last financial year, in which every household was counted once and taken as a continuous variable. Quality of hampers was assessed using two measures: *food diversity* was assessed according to the number of food categories, out of a list of 24 total, that were declared to be available for distribution “most of the time” during the last financial year (yes/no); *food hamper value* was the mean value (in Canadian dollars) per person. Quality of assistance included two measures: *frequency of food donation*, which was dichotomized into the categories “once a week or more” or “less than once a week”; *access limitations* which was assessed

according to length of time or frequency restrictions for clients (e.g. only for a year or only once a week). We did not consider geographical restrictions (e.g. only for those living in a neighborhood or municipality) or income restrictions, because almost all FPs applied these restrictions.

### OE capacities

OE capacities were analyzed as independent variables in our study ; *collaboration with more than four private food suppliers* (yes/no; groceries, restaurants, food distributors, food processors or farms), *online publication of strategic documents* (obtained by an online search of FP web sites, between October 1<sup>st</sup> and 31<sup>st</sup>, 2019 - yes for at least one /no; strategic plan, annual report or public identification of board members), *employees dedicated to food distribution* (yes/no) and *presence of users on committees* (yes/no).

### Settings

The classification of settings as urban, semi-urban, and rural combines information from two sources: Statistics Canada definitions of Census Metropolitan Areas (CMAs) and Census Agglomerations (CAs) (Statistique Canada, 2016) and development plans of Regional County Municipalities (RCM) for the four study regions. The latter was used because this classification is more aligned with the perspectives of our project's knowledge users than other urban-rural classifications. Urban centers are municipalities with a core population  $\geq 50,000$  for CMAs, and  $\geq 10,000$  for CAs. These have large populations, densely built environments, and mixed land use (residential, commercial, services, industries). Semi-urban centers are located on the periphery of urban centers of CMAs and CAs. These have relatively densely built environments and mixed land use. Outside of CMAs and CAs, they include municipalities with  $\geq 5,000$  inhabitants with an important mix of land use, are not contiguous to urban centers, characterized by low diversity of land use and are often in proximity to rural areas. Rural areas are characterized by low population density and a lack of functional diversity in land use and are not contiguous to urban centers. They are composed of municipalities and parishes inside or outside CMAs and CAs. There are no rural areas within the Montreal CMA.

### FP program types

Based on a previous study (Roncarolo, Bisset, et al., 2016) and on input from our partners, this study involves two types of food security programs: (1) Food donations only (FD), that operate charitable food donations to provide hampers and (2) Food donations with food capacity-building programs (FD+), that provide hampers as well as other food capacity-building activities, namely cooking or nutrition classes, collective kitchens, community or collective gardens, and food buying groups.

### Other descriptive variables

*Number of food-related activities* (range 1 to 7) and *non food-related activities* (range 1 to 12) were computed from a list of 19 questions assessing program offer. The *number of employees* dedicated to food distribution was queried. A ratio of the total of *paid staff to volunteers dedicated to food distribution*, was created for each region. From the food diversity variable, we grouped the food categories according to the degree of food processing to illustrate the amount of *ultra-processed food* offered (in reference to Monteiro, 2009; Monteiro et al., 2010). Finally, formal and informal *links with other community organizations, public institutions and private food suppliers* (yes/no for different entities in the categories) were computed in two categories: at least one link with one entity in all of the three categories, or not.

### Data analysis

Descriptive analysis portrayed FP operations by region, by setting and by program. All comparisons between groups were tested using K-Independent Median Samples test or  $\chi^2$ , to reveal significant differences ( $p < 0.05$ ).



Multivariable analyses were based on the conceptual model (Figure 1) in order to assess associations between OE measures and capacities of FPs. The sample was adjusted to 129 FPs because of missing data on the annual number of households for 12 FPs. FP program type and setting were included in all models as main independent variables. Based on previous literature, the following other independent variables related to FP capacities were considered: (a) collaboration with more than four private food suppliers, (b) online publication of strategic documents, (c) employees dedicated to food distribution (d) presence of users on committees. Models were adjusted with this last set of variables if they revealed a significant bivariate relation ( $p < 0.15$ ) and an absence of multicollinearity. Non-significant variables were removed to generate a parsimonious model.

Multivariable linear regression analysis was conducted for the annual number of households (logged and adjusted to the 90<sup>th</sup> percentile), for food diversity and for food hamper value (adjusted to the 95<sup>th</sup> percentile). Logistics regressions were used to assess associations of capacities with quality of assistance, defined by giving food once a week or more and permitting unlimited access to food donations. Level of significance was set at  $p < 0.05$ . All analyses were conducted with the statistical software package IBM SPSS version 25.

## RESULTS

[Table 1 here]

Table 1 describes FP characteristics for each of the studied regions. A total of 141 FPs participated in the study, with 54.6% having FD+ programs. 42.6% were in urban settings and 27.0% were in rural settings. Among all regions, there were no statistical difference among the groups according to number of services offered, number of employees dedicated to food distribution, and ratio of volunteers per paid staff. Quality of assistance was also not statistically different. For the other variables, two regions contrasted: Montreal and Estrie. Montreal FPs had the highest service volume, with a median of 600 households served per year, and with users receiving the least varied and least valuable hamper. Montreal FPs also had less collaboration links and partnerships with other community organizations, public institutions and private food suppliers. With a significantly smaller service volume, Estrie was able to offer a more varied and valuable hamper, containing fewer ultra-processed foods.

[Table 2 here]

Service volume, quality of hampers and quality of assistance are presented by setting and FP program type in Table 2. Annual number of households served was significantly lower in rural settings ( $n=93.0$ ), compared to semi-urban ( $n=459.5$ ) and urban ( $n=383.5$ ) settings. Food diversity and food hamper value was similar. For the quality of assistance, FPs in rural settings were less able to give food once a week or more, but they permitted unlimited access to food donations. FPs had significantly more links with food suppliers in rural settings than in urban settings. Compared to FPs with FD programs, those with FD+ programs had more activities and employees dedicated to food distribution and they were also more likely to be able to give food at least once a week.

[Table 3 here]

Multivariate analyses of OE are provided in Table 3. Annual number of households served was negatively associated with rural settings while collaboration with more than 4 private food suppliers was positively associated. With respect to food diversity, online publication of strategic documents was associated with two additional food categories offered. Additionally, FD+ programs had a tendency to distribute one less food category than FD-only organizations. Neither setting nor program type was associated with food hamper value. Having employees dedicated to food distribution was associated with an increased food hamper value of 12,53\$. Lastly, settings were associated with quality of assistance: compared to FPs in urban settings, rural organizations were more likely to give unlimited access to food donations even though frequency of food donations was less often. An opposite tendency was observed for FD+ program type.

## DISCUSSION

The purpose of this study was to examine associations between FP capacities and OE measures in a sample of FPs located in four regions in Quebec (Canada), taking into account settings and program type. In all regions, we found that FPs operate with similar services, human resources and food donation practices. Provision of assistance differed considerably according to FP setting and program. Results showed the dynamic between supply and demand. Indicators of strain could be seen in one or many of the following: service volume, quality of hampers (food diversity or food hamper value) or quality of assistance (frequency of food donation or access limitation). Through this analysis, we found that collaborating with private food suppliers, online publishing of strategic documents, having employees dedicated to food distribution and rural settings might be capacities associated with OE measures. Our results are aligned with previous research on FP operations; a higher number households to serve often requires FPs to decrease the food diversity or the quantity of the food they offer, limit access to the service, or give food less often (Bazerghi et al., 2016; Eisinger, 2002; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003).

### When food pantries offer more than food

Overall, the food offered was diversified, although almost half was ultra-processed. This might be due to a lack of refrigerated equipment, such that FPs had no choice to offer less perishable food (Campbell et al., 2013; Simmet et al., 2017).

A very small number of organizations seemed to solely act as food collectors and distributors as shown by the presence of several food-related and non food-related activities among all FPs. These findings add to the growing body of literature that Canadian FPs offer more services than solely food donations (Loopstra, 2018; Pettes et al., 2016; Wakefield et al., 2012). While food assistance is often regarded as the main source of aid offered by food banks in response to FI, our results open the discussion as to whether FP

contributions to alleviating food insecurity go beyond food provision. FP evaluations must therefore also consider service diversification beyond simply food donation.

By segmenting our data according to FP program type, our results suggested FD+ pantries likely had to divide available food among other services. For instance, although our definition of FD+ included the presence of food capacity-building activities, other activities may not have been part of their leading mission, but rather as complementary to this mission. It is also possible that these other types of activities required food resources, therefore lowering supply diversity for food donations. Providing more services may lead to an increased need for employees and volunteers. Prior Canadian research also found that the presence of employees rather than volunteers was related to the nature of the organization (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). FD+ pantries had more human resources, which could have allowed a higher frequency of food donations. Overall, FD+ pantries seemed more developed although they did not provide food to significantly more households.

#### Food pantry organizational effectiveness

Previous Canadian studies have documented how FPs rely on donors and volunteer labor, and therefore need to function with unstable financial, material and human resources (Bazerghi et al., 2016; McIntyre, Tougas, et al., 2016; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Their primary service (food) is often in limited quantities and quickly exhausted. Considering all of the above, frequent adjustments are required in order to cope with uncertainty and ensure efficient daily operations (Wakefield et al., 2012). Our results showed that, regardless of the setting or the region, when the number of households requesting assistance was lower, food diversity was higher. Therefore, our findings support that using the number of people served alone is not a fair barometer for FP effectiveness. FPs seem to seek an equilibrium between the number of households served and the diversity and quantity of food given.

In order to describe OE based on the goal-attainment approach, we used objective measures that reflected FP goals. Unsurprisingly, number of households served per year was negatively associated with rural settings, likely due to lower population density. The number of households per year was also higher when FPs collaborated with food suppliers in addition to regional food banks. In response to a higher demand, it is possible that FPs contacted local businesses in order to diversify their donors and increase supply. This may be the case particularly for FPs with higher resource barriers (finances, food, staff, volunteers) (Daniel et Moulton, 2017). Additionally, Tarasuk and al. (2014) found that a higher proportion of food coming from donations (versus food purchased by FPs to garnish the hampers) accounted for increased service volume. This could be explained by the fact that when FPs receive more donations, they need to spend less money to add food in hampers. We propose the hypothesis that these additional financial resources may be spent on additional equipment or infrastructure, allowing FPs to increase their reach by addressing storage, refrigeration and transportation gaps. (Daniel et Moulton, 2017; Fyall et Daniel, 2018; Joly et al., 2019; Jones et Deitrick, 2018). Further research is needed to test this relationship. However, our small sample limits the interpretation of results. While self-reported data has its limits, and we only probed for annual data rather than monthly data, our methods allowed a global estimation that limits monthly variability errors. Furthermore, obtaining information about the number of households that were excluded from not fulfilling the FPs access criteria, or simply because FPs were too high in demand could provide a more complete assessment of the demand (Paynter et Berner, 2014).

The association between food diversity and online publication of strategic information, (e.g. mission statement, strategic plan and board member identification) is likely a reflection of managerial practices, as was documented in NPO literature (Sowa et al., 2004). This may also be relevant to FPs (Jones et Deitrick, 2018; Paynter et Berner, 2014), as these managerial practices could increase FP credibility, facilitating access to financial resources or food donations and thus improving food supply. However, results did not suggest

that food diversity was associated with collaboration to more food suppliers. This hypothesis could be tested by assessing the amount of food donations coming from various sources, in comparison to the amount purchased, as was done in a previous study (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014).

According to NPO literature on OE capacities, it is important to have employees that are in charge of providing services and developing programs (Bryan, 2018; Kaplan, 2001). Therefore, it is not surprising that FP employees dedicated to food distribution are associated with an 8% increase in food hamper value. Employees are a more stable resource than volunteers, reducing service breakdowns: they are professionals with proper training, knowledge and experience (Ataseven et al., 2018; Eisinger, 2002), who may be more reliable than volunteers and have better networking skills. Moreover, employees in FPs are often given management positions (Eisinger, 2002; Molina, 2008; Tarasuk et Eakin, 2003). Employees may be key to coordinating volunteer tasks, leading to more efficient operations and an improved ability to respond quickly to offers of perishable food donations. Having employees did not seem to be associated with a higher number of food donors. It should be acknowledged that this study used the number of employees working at a specific point of time, which could be a limitation. In order to effectively compare our results to other studies, it would have been useful to document job descriptions, employee turnover rate or total number of employees in the organization. Nonetheless, our study demonstrates which FPs had enough financial resources to pay employees.

When considering the reputational approach, rural FPs were less likely than urban FPs to have access restrictions related to length or frequency of use. However, rural FPs offered assistance less often, probably in order to respond more efficiently to demand and to ensure the quality of their food offer. Moreover, our data revealed that rural FPs had a tendency to offer more food categories. Other studies found that in rural settings, the proximity of interpersonal relationships led to more inter-organization (Snaveley et Tracy, 2000) and community (Morton et al., 2007) collaborations. These collaborations, combined with a better

access to fresh fruits and vegetables in rural settings (Morton et al., 2007), could explain more diversified food offerings.

This study has a few limitations. First, the cross-sectional design precluded defining causal relationships. Longitudinal designs could contribute to the identification of multiple capacities involved in the OE of FPs, as well as their variation over time. Second, our sample limits generalizability of the results, as we included only FPs giving hampers to populations in specific regions. Although our inventory of charitable food programs came from centralized food bank memberships lists, referrals and internet research, it still may have been incomplete. FP age should also be accounted for, as previous studies did (Ataseven et al., 2018; Daniel et Moulton, 2017; Despard, 2016), in order to ensure that our model is applicable to both newer and well-established organizations. Third, capacity variables were derived from a pilot descriptive survey, in which questions were not specifically formulated for this study's research question, making the variables difficult to compare with previous NPO studies. Fourth, only one representative of each FP responded to the survey. Hence, there is the possibility that FPs were not accurately described if representatives lacked awareness of all the activities in the organization. Rather than depending on self-reported responses from a single respondent, data should come from multiple staff members per FP or be validated with on-site observations. Finally, to broaden the present work, other capacities (e.g. board development or fundraising practices) should be studied (Paynter et Berner, 2014).



## CONCLUSION

Our findings highlight the operational similarities and differences of FPs in Quebec, Canada. We contribute to the literature by comparing FPs in urban, semi-urban and rural settings, as well as by distinguishing between FPs with and without food capacity-building activities. To conceptualize the OE of FPs, we suggested a multidimensional model rooted on non-profit organization literature. Despite our best efforts to represent the realities of FPs, more research would be helpful for validating and further developing the OE model. Ultimately, this paper raises questions about FP evaluation and best practices. The present OE model could provide FP managers with a tool to assess the extent to which the identified capacities are present in their organization.

## ACKNOWLEDGMENTS

The authors would like to thank all the participants for their contribution to the study. They declare no conflicts of interest regarding this manuscript. This research was funded by the Canadian Institute of Health Research (CIHR-153361). LP holds the Canada Research Chair in Community Approaches and Health Inequalities (CIHR-950-232541). GM, EP, FR, CB and LP conceived the study design and the data collection tool. RT, EP, FR and CB carried out the data collection. RT and GM determined the research question as well as analyzed and interpreted the data. RT and GM wrote the manuscript. All authors reviewed the manuscript and approved the final version for submission.

## References

- Ataseven, C., Nair, A., & Ferguson, M. (2018). An Examination of the Relationship between Intellectual Capital and Supply Chain Integration in Humanitarian Aid Organizations: A Survey-Based Investigation of Food Banks. *Decision Sciences*, 49(5).
- Bazerghi, C., McKay, F. H., & Dunn, M. (2016). The Role of Food Banks in Addressing Food Insecurity: A Systematic Review [Review]. *Journal of Community Health*, 41(4), 732-740. <https://doi.org/10.1007/s10900-015-0147-5>
- Bryan, T. K. (2018). Toward a Contingency Model for the Relationship Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. . <https://doi.org/doi.org/10.1177/0899764018815617>
- Campbell, E. C., Ross, M., & Webb, K. L. (2013). Improving the Nutritional Quality of Emergency Food: A Study of Food Bank Organizational Culture, Capacity, and Practices. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 8(3), 261-280. <https://doi.org/10.1080/19320248.2013.816991>
- Collins, A. P., Powell, M. E., & Little, M. H. (2014). Municipal-level responses to household food insecurity in Canada: A call for critical, evaluative research. *Canadian Journal of Public Health. Revue Canadienne de Sante Publique*, 105(2), 138-141.
- Daniel, J. L., & Moulton, S. (2017). Beyond Cans and Capacity. *Nonprofit management and leadership*, 28(1), 47-64. <https://doi.org/10.1002/nml.21267>
- Despard, M. R. (2016). Can Nonprofit Capacity Be Measured? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 607-626. <https://doi.org/10.1177/0899764016661425>
- Dietitians of Canada. (2016). Prevalence, severity and impact of household food insecurity: A serious public health issue. Background Paper. Dietitians of Canada.
- Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness Among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-130.

- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- Fyall, R., & Daniel, J. L. (2018). Pantries and Policy Implementation: Using Nonprofit Priorities to Understand Variation in Emergency Food Assistance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4S), 11S-33S. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764017753318>
- Hamelin, A. M., Mercier, C., & Bédard, A. (2008). Perception of needs and responses in food security: Divergence between households and stakeholders [Article]. *Public Health Nutrition*, 11(12), 1389-1396. <https://doi.org/10.1017/S1368980008003406>
- Holmes, E., Black, J. L., Heckelman, A., Lear, S. A., Seto, D., Fowokan, A., & Wittman, H. (2018). “Nothing is going to change three months from now”: A mixed methods characterization of food bank use in Greater Vancouver [Article]. *Social Science and Medicine*, 200, 129-136. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.01.029>
- Iwu, C., Kapondoro, L., Twum-Darko, M., & Tengeh, R. (2015). Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations. *Sustainability*, 7(7), 9560-9573. <https://doi.org/10.3390/su7079560>
- Joly, B. M., Hansen, A., Pratt, J., Michael, D., & Shaffer, J. (2019). A Descriptive Study of Food Pantry Characteristics and Nutrition Policies in Maine. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/19320248.2019.1675564>
- Jones, J. A., & Deitrick, L. (2018). Does the Theory of Voluntary Sector Failure Provide Insight into Food Pantries? A Case Study of a Network of Food Pantries in San Diego, CA. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00047-7>
- Kaplan, L. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(3).
- Kirkpatrick, S. I., & Tarasuk, V. (2007). Food Insecurity Is Associated with Nutrient Inadequacies among Canadian Adults and Adolescents. *Journal of Nutrition*, 138(3), 604-612.
- Lecy, J., Schmitz, H., & Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>

Lecy, J., Schmitz, H., & Swedlund, H. . (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>

Les Banques alimentaires du Québec. (2019). Bilan-Faim Québec 2019. 32.

Liket, K. C., & Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268-296. <https://doi.org/10.1177/0899764013510064>

Loopstra, R. (2018). Interventions to address household food insecurity in high-income countries [Article in Press]. *Proceedings of the Nutrition Society*, 1-12. <https://doi.org/10.1017/S002966511800006X>

McIntyre, L., Tougas, D., Rondeau, K., & Mah, C. L. (2016). "In"-sights about food banks from a critical interpretive synthesis of the academic literature [Article]. *Agriculture and Human Values*, 33(4), 843-859. <https://doi.org/10.1007/s10460-015-9674-z>

Middleton, G., Mehta, K., McNaughton, D., & Booth, S. (2018, Jan 1). The experiences and perceptions of food banks amongst users in high-income countries: An international scoping review. *Appetite*, 120, 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.10.029>

Molina, L. E. (2008). La lutte contre l'insécurité alimentaire au Canada: Banques alimentaires et organismes benevoles [Article]. *Agroalimentaria*, 14(27), 25-42. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-67651162430&partnerID=40&md5=643eb57f49ab1f6010634c3f3d2f4aab>

Monteiro, C. A. (2009, May). Nutrition and health. The issue is not food, nor nutrients, so much as processing. *Public Health Nutr*, 12(5), 729-731. <https://doi.org/10.1017/S1368980009005291>

Monteiro, C. A., Levy, R. B., Claro, R. M., Ribeiro de Castro, R. I., & Cannon, G. (2010). A new classification of foods based on the extent and purpose of their processing. *Cadernos de Saude Publica.*, 26(11), 2039-2049.

- Morton, L. W., Bitto, E. A., Oakland, M. J., & Sand, M. (2007). Accessing food resources: Rural and urban patterns of giving and getting food. *Agriculture and Human Values*, 25(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10460-007-9095-8>
- Paynter, S., & Berner, M. (2014). Organizational capacity of nonprofit social service agencies. *Journal of Health and Human Services Administration*, 37(1), 111-145.
- Pettes, T., Dachner, N., Gaetz, S., & Tarasuk, V. (2016). An examination of charitable meal programs in five Canadian cities [Article]. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 27(3), 1303-1315. <https://doi.org/10.1353/hpu.2016.0121>
- Pollard, C. M., & Booth, S. (2019, May 21). Food Insecurity and Hunger in Rich Countries-It Is Time for Action against Inequality. *International Journal of Environmental Research & Public Health* [Electronic Resource], 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101804>
- Poppendieck, J. (1998). *Sweet Charity? Emergency Food and the End of Entitlement*. Penguin Books.
- Riches, G. (2002). Food Banks and Food Security: Welfare Reform, Human Rights and Social Policy. *Lessons from Canada? Social Policy and Administration*, 36(6), 648-663.
- Roncarolo, F., Adam, C., Bisset, S., & Potvin, L. (2015). Traditional and Alternative Community Food Security Interventions in Montréal, Québec: Different Practices, Different People [Article]. *Journal of Community Health*, 40(2), 199-207. <https://doi.org/10.1007/s10900-014-9917-8>
- Roncarolo, F., Bisset, S., & Potvin, L. (2016). Short-term effects of traditional and alternative community interventions to address food insecurity [Article]. *PLoS ONE*, 11(3), Article e0150250. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0150250>
- Scholey, C., & Schobel, K. (2016). Mesure de la performance des organismes sans but lucratif, le tableau de bord équilibré comme outil. . <https://www.cpacanada.ca/~media/site/business-and-accounting-resources/docs/g10026-rg-mesure-perf-des-osbl-tableau-de-bord-equilibre-comme-outil-juin2016.pdf>.
- Simmet, A., Depa, J., Tinnemann, P., & Stroebele-Benschop, N. (2017). The Nutritional Quality of Food Provided from Food Pantries: A Systematic Review of Existing Literature [Article]. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(4), 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2016.08.015>

- Snaveley, K., & Tracy, M. B. (2000). Collaboration Among Rural Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(2), 145-165.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728. <https://doi.org/10.1177/0899764004269146>
- Statistique Canada. (2016). Région métropolitaine de recensement (RMR) et agglomération de recensement (AR). Retrieved Juillet 2019 from <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/ref/dict/geo009-fra.cfm>
- Tarasuk, V. (2001). Discussion Paper on Household and Individual Food Insecurity.
- Tarasuk, V., Dachner, N., Hamelin, A. M., Ostry, A., Williams, P., Bosckei, E., Poland, B., & Raine, K. (2014). A survey of food bank operations in five Canadian cities [Article]. *BMC Public Health*, 14(1), Article 1234. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1234>
- Tarasuk, V., & Eakin, J. M. (2003). Charitable food assistance as symbolic gesture: An ethnographic study of food banks in Ontario [Article]. *Social Science and Medicine*, 56(7), 1505-1515. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00152-1)
- Tarasuk, V., Fafard St-Germain, A.-A., & Loopstra, R. (2019). The Relationship Between Food Banks and Food Insecurity: Insights from Canada. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00092-w>
- Tarasuk, V., & Mitchell, A. (2020). Household Food Insecurity in Canada, 2017-18.
- Vozoris, N. T., & Tarasuk, V. (2003). Household Food Insufficiency Is Associated with Poorer Health. *The Journal of Nutrition*, 133(1), 120-126.
- Wakefield, S., Fleming, J., Klassen, C., & Skinner, A. (2012). Sweet Charity, revisited: Organizational responses to food insecurity in Hamilton and Toronto, Canada. *Critical Social Policy*, 33(3), 427-450. <https://doi.org/10.1177/0261018312458487>

Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>



Figure 1. Proposed multidimensional approach of organizational effectiveness assessment of food pantries in Québec, Canada.

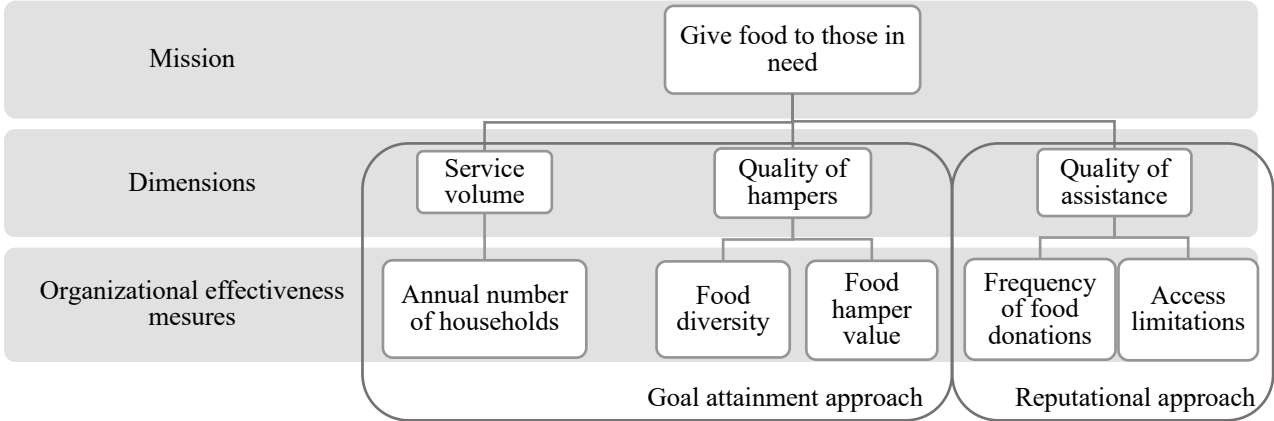


Table 1. Scale of operations of food pantries across four regions in Quebec, Canada (2018)

	Montreal	Estrie	Lanaudiere	Mauricie-Centre-du-Québec	All
Participating FP, n	55	27	25	34	141
Program type, %					
FD	47.3	37.0	48.0	47.1	45.4
FD+	52.7	63.0	52.0	52.9	54.6
Setting, %					
Rural	0	44.4	52.0	38.2	27.0
Semi-urban	40.0	22.2	28.0	23.5	30.5
Urban	60.0	33.3	20.0	38.2	42.6
Annual number of households <sup>a</sup> , median (IQR)	600 <sup>*,**</sup> (1198)	182* (460)	120 (484)	144 <sup>**</sup> (373)	250 (748)
Food related activities <sup>b</sup> , median (IQR)	2,0 (5)	1,00 (2)	2,0 (4)	1,0 (3)	1,0 (3)
Non-food related activities <sup>c</sup> , median (IQR)	5 (6)	5 (5)	6 (4)	4 (4)	5 (4)
Number of employees dedicated to food distribution, median (IQR)	1,0 (3,0)	1,0 (0)	1,0 (3,0)	1,0 (2,0)	1,0 (2,0)
Ratio of paid staff to volunteers dedicated to food distribution	1:5,7	1:5,9	1:6,5	1:6,3	1:6,0
Food categories offered <sup>d</sup> , (IQR)	14* (6)	19* (4)	15 (5)	17 (5)	15 (6)
Ultra-processed food, % (IQR)	50,0 (12,0)	47,4* (8,0)	50,0 (12,0)	53,3* (9,0)	50,0 (10,0)
Food hamper value, median (IQR)	50 <sup>**</sup> (40)	75* (25)	60* (24)	77,50 <sup>**</sup> (45)	62 (33,0)
Frequency of food donations					
Giving food once a week or more, %	76,4	59,3	80,0	67,6	71,6
Access limitations					
Unlimited access to food donations, %	32,7	51,9	36,0	41,2	39,0
Links with other community organizations, public institutions and private food suppliers, %					
	65,5*	74,1	96,0*	79,4	75,9
IQR : Interquartile range					
<sup>a</sup> Valid n=129 (91,5%). Missings : Montréal n=5 (9,1%), Estrie n=1 (3,7%), Lanaudière n=5 (20,0%) and Mauricie-Centre-du-Québec n=1 (2,9%).					
<sup>b</sup> Possible range of 0 to 7 activities					
<sup>c</sup> Possible range of 0 to 12 activities					
<sup>d</sup> Possible range of 0 to 24 categories					
* p<0,05					
** p<0,01					

Table 2. Comparison of FPs by setting and program type of 129 food pantries in Quebec, Canada (2018)

	Rural	Semi-urban	Urban	FD	FD+
Annual number of households <sup>a</sup> , median (IQR)	93.0** (140.0)	459.5 (970.0)	383.5 (1079.0)	200.0 (748.0)	358.5 (752.0)
Food related activities, median (IQR)	2.0 (2.0)	1.0 (3.0)	1.0 (4.0)	0 (1.0)	3.0 (3.0)**
Non-food related activities, median (IQR)	5.0 (5.0)	5.0 (4.0)	5.0 (4.0)	3.0 (2.0)	7.0 (4.0)**
Number of employees dedicated to food distribution, median (IQR)	1.0 (2.0)	1.0 (4.0)	1.0 (2.0)	0 (1.0)	2.0 (2.0)**
Ratio of paid staff to volunteers	1:5.1	1:7.7	1:5.7	1:2.5	1:5.2
Food diversity, median (IQR)	17.0 (6.0)	15.0 (5.0)	15.0 (6.0)	17.0 (7.0)	15.0 (5.0)
Ultra-processed food, median % (IQR)	47.4 (10.0)	50.0 (8.0)	50.0 (13.0)	47.4 (10.0)	50.0 (10.0)
Food hamper value, median (IQR)	57.5 (25.0)	65.0 (49.0)	65.0 (35.0)	60.0 (25.0)	65.0 (45.0)
Frequency of food donations Giving food once a week or more, %	55.3*	76.7	78.3	62.5	79.2*
Access limitations Unlimited access to food donations, %	57.9*	34.9	30.0	45.3	33.8
Links with other community organizations, public institutions and private food suppliers, %	92.4*	80.0	64.8*	71.2	81.4
a: N=129. Missings: Rural n=3 (7.9%), Semi-urban n=3 (7.0%), Urban n=6 (10.0%), FD only n=5 (7.9%), FD+ n=7 (9.1%) ** p<0.01 * p<0.05					

Table 3. Multivariate analysis of OE's of 129 food pantries across four regions of Quebec, Canada (2018)

	Annual number of households <sup>a</sup>		Food diversity <sup>b</sup>		Food hamper value <sup>c</sup>		Frequency of food donations Giving food once a week or more <sup>d</sup> , yes vs no (ref)		Access limitations Unlimited access to food donations <sup>e</sup> , yes vs no (ref)	
	b (95% CI)	p	b (95% CI)	p	b (95% CI)	p	OR (95% CI)	p	OR (95% CI)	p
<b>Setting</b>										
Rural vs urban (ref)	-0.49 (-0.73 to -0.25)	<0.01*	0.11 (-1.67 to 1.90)	0.90	0.81 (-11.47 to 13.08)	0.90	0.35 (0.12 to 0.99)	<0.05*	3.34 (1.41 to 7.88)	<0.01*
Semi-urban vs urban (ref)	0.02 (-0.20 to 0.24)	0.84	0.23 (-1.39 to 1.85)	0.78	5.23 (-5.81 to 16.26)	0.35	0.94 (0.34 to 2.57)	0.90	1.30 (0.56 to 3.02)	0.54
<b>Program type</b>										
FD+ vs FD only (ref)	0.05 (-0.15 to 0.25)	0.64	-1.20 (-2.58 to 0.16)	0.08	-4.51 (-14.65 to 5.64)	0.38	2.01 (0.78 to 5.18)	0.15	0.59 (0.29 to 1.19)	0.14
<b>Other variables</b>										
Collab. with more than 4 private food suppliers, yes vs no	0.31 (0.08 to 0.54)	<0.01*								
Online publication of strategic documents, yes vs no	-0.17 (-0.42 to 0.07)	0.16	2.04 (0.28 to 3.79)	<0.05*	6.01 (-6.20 to 18.20)	0.33	0.42 (0.15 to 1.15)	0.09		
Employees dedicated to food distribution, yes vs no	0.72 (-0.15 to 0.29)	0.52			12.53 (1.50 to 23.55)	<0.05*				
Users on committees, yes vs no							2.12 (0.77 to 5.87)	0.15		
<sup>a</sup> Adjusted for collaboration with more than 4 private food suppliers, online publication of strategic documents and employees dedicated to food distribution. <sup>b</sup> Adjusted for online publication of strategic documents. <sup>c</sup> Adjusted for online publication of strategic documents and employees dedicated to food distribution. <sup>d</sup> Adjusted for online publication of strategic documents and presence of users on committees. <sup>e</sup> No other covariate considered. * significant result.										

## 7. Discussion

Ce mémoire cherchait, dans un premier temps, à décrire les opérations de OCSA situées en milieux ruraux, semi-urbains et urbains dans quatre régions du Québec. Dans un deuxième temps, cette étude proposait l'application d'un modèle d'évaluation de l'efficacité organisationnelle, afin de relever des associations avec des capacités présentes dans ces OCSA. Ce chapitre débutera par une synthèse des principaux faits saillants. Par la suite, les forces et les retombées seront discutées. Les limites de l'étude seront présentées, pour ensuite conclure avec les avenues de recherche.

### 7.1 Faits saillants

Les résultats de ce mémoire révèlent trois faits saillants. Discutés dans l'article précédent, les résultats seront présentés sous forme synthétisée dans les prochains paragraphes.

Peu d'OCSA québécois faisaient seulement du don de denrées. D'autres activités, reliées ou non à l'alimentation, étaient couplées à ce service. Ce résultat reflète le même constat que d'autres études canadiennes (Pettes et al., 2016; Wakefield et al., 2012) et démontre l'importance de la prise en compte de la nature des activités offertes. Plus précisément, cette différenciation permet de considérer que les usagers de OCSA ne reçoivent pas tous le même niveau d'aide, comme l'indiquent également les auteurs Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014). Partant de ces faits, la segmentation selon le type de programme a révélé quelques différences. La diversité des aliments offerts avait une tendance à être inférieure dans les organismes don+, possiblement en raison de la répartition des denrées entre les activités de don d'aliments et celles visant le développement de capacités en alimentation. Davantage d'activités impliqueraient aussi plus de ressources humaines pour les soutenir. Une autre étude a d'ailleurs associé la présence d'employés à des organismes offrant plusieurs services (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). De plus, la fréquence de don d'aliments plus élevée dans les organismes don+ pourrait aussi s'expliquer par un plus grand nombre d'employés et de bénévoles. Somme toute, les organismes don+ semblaient plus développés, sans avoir à desservir plus de ménages.

Lorsque le nombre de ménages à desservir était plus faible, les organismes étaient en mesure d'offrir une meilleure diversité d'aliments. Ce résultat traduirait la dynamique entre l'offre et la demande, bien documentée dans la littérature sur les OCSA (Bazerghi et al., 2016; Eisinger, 2002; Tarasuk, Dachner,

Hamelin, et al., 2014; Tarasuk et Eakin, 2003). L'ensemble des ressources avec lesquelles les OCSA opèrent sont instables, en quantité limitée et rapidement épuisées. Les organismes doivent constamment ajuster leurs opérations quotidiennes afin de trouver un équilibre entre le volume de service, la qualité des dons et la qualité de l'aide. Ce résultat, combiné au portrait que nous avons produit des organismes don+, appuie l'argument voulant que la mission des OCSA ne peut être évaluée seulement avec le volume de service. À partir de cette prémisse, nous avons tenté de conceptualiser l'efficacité organisationnelle à l'échelle des OCSA.

Au meilleur de nos connaissances, aucun modèle n'existe pour les OCSA, alors que les modèles évaluant l'efficacité organisationnelle des organismes communautaires sont nombreux (par exemple Bryan, 2018; Kaplan, 2001; Sowa et al., 2004). Notre réflexion s'est alors basée sur cette vaste littérature scientifique plus large, plus précisément sur les approches basées sur l'atteinte des buts et sur la réputation (Bryan, 2018; Forbes, 1998; Lecy et al., 2012; Liket et Maas, 2015; Sowa et al., 2004). Nous avons proposé cinq mesures d'efficacité organisationnelle qui traduisent la mission des OCSA (voir Figure 3 du mémoire) et analysé leur association avec quatre capacités bien documentées pour les organismes communautaires, en fonction du type de milieu et de programme d'activité. Nos données ont relevé que pour le milieu rural, la collaboration avec des entreprises alimentaires, la publication en ligne de documents stratégiques et la présence d'employés sont des capacités positivement associées à des mesures d'efficacité organisationnelle des OCSA québécois. Ces résultats ont été discutés dans l'article de ce mémoire. En somme, ces capacités permettent soit d'économiser des ressources, d'acquérir de nouveaux donateurs, d'assurer de bonnes pratiques de gouvernance et de gérer adéquatement les activités quotidiennes de l'organisme.

## **7.2 Rôle social des organismes communautaires en sécurité alimentaire au Québec**

Ultimement, notre étude représente une occasion de réfléchir sur les opérations des OCSA. Lors de la rédaction de ce mémoire, une importante crise sanitaire reliée au coronavirus (COVID-19) affectait la province. Des mesures de distanciation physique ébranlent le marché du travail, causant des pertes subites de revenu et entraînant une hausse marquée des taux de chômage (Statistique Canada, 2020). Plusieurs mesures de support au revenu ont été mises en place en l'espace de quelques semaines seulement, dont la Prestation canadienne d'urgence (Gouvernement du Canada, 2020). La vulnérabilité de plusieurs ménages à subvenir à leurs besoins de base, dont se nourrir, s'est accentuée (Jackson, 2020; Tircher et Zorn, 2020)

et ceux-ci n'ont eu d'autres choix que de se tourner vers les comptoirs d'aide alimentaire, devenus un service essentiel du jour au lendemain. On y rapporte d'ailleurs des hausses de leur fréquentation entre 30 et 300% (Agence QMI, 2020).

La mission d'assistance des dons des OCSA prend ainsi tout son sens : ils sont les seuls qui offrent de l'aide immédiate pour l'approvisionnement alimentaire à court terme. Aucune autre initiative communautaire en sécurité alimentaire n'est en mesure de répondre à ce besoin urgent. Toutefois, les OCSA ont du mal à répondre à la hausse fulgurante de la demande (Bernier et Saillant, 2020; Champagne, 2020; La Presse Canadienne, 2020). Les enjeux financiers et organisationnels décrits dans notre recherche sont accentués par la pandémie; l'application de mesures sanitaires auprès des employés et bénévoles diminue la main-d'œuvre disponible, couplée à une baisse massive des dons provenant de restaurants et entreprises privées. Le choc des mesures a également eu un impact sur les programmes d'activités des organismes, par la cessation ou la réduction de certaines activités, par exemple des cuisines collectives et les groupes d'achat, contribuant au stress des ménages et accentuant la pression sur les activités de don d'aliments des organismes (Centraide, 2020).

La fragilité initiale du réseau communautaire en alimentation apparaît flagrante. Elle met en lumière l'insuffisance et l'instabilité des moyens financiers accordés aux organismes pour accomplir leur mission. Cette vulnérabilité financière a des répercussions sur l'approvisionnement et la gouvernance des organismes. Des critiques sur les OCSA, les « ins » posés dans la littérature, se rapportent à des enjeux opérationnels, dont certains, notamment l'instabilité du service offert, peuvent être atténués par l'instauration d'un soutien financier gouvernemental (McIntyre, Tougas, et al., 2016; Poppendieck, 1998). D'ailleurs, notre recherche soulève que plusieurs des capacités associées aux mesures d'efficacité sont, en fin de compte, le résultat d'un financement adéquat ou d'une capacité à économiser des ressources financières. Publier des documents en ligne implique d'avoir des ressources informatiques, avoir du personnel en nombre suffisant implique un budget pour leur rémunération et pouvoir recourir à des dons complémentaires à ceux des grands distributeurs de dons d'aliments (les Moissons) auprès de donateurs privés permet possiblement d'économiser des coûts associés à l'achat d'aliments pour garnir les paniers de provisions. En plus de l'insuffisance du financement, l'instabilité est un frein au développement des OCSA. Les financements par projet accordés par les programmes gouvernementaux et philanthropiques sont ponctuels, souvent à court ou moyen terme, et limitent le développement de programmes cohérents et bien articulés au-delà de l'aide alimentaire (Brisebois et Colombo, 2019). Ces financements ciblés peuvent ne pas combler d'autres besoins spécifiques tels que la pérennisation des postes des employés ou les infrastructures (ex. l'achat d'un véhicule

pour le transport des denrées, espaces de transformation et de conservation des aliments). Le financement stable et sécurisé semble être l'élément essentiel à partir duquel peut découler un ensemble de moyens permettant aux OCSA d'accomplir efficacement leur mission.

Ces constats mènent au questionnement du rôle accordé aux OCSA dans la problématique de l'insécurité alimentaire. Il est documenté que les interventions charitables n'auront probablement pas d'effet populationnel sur l'insécurité alimentaire à long terme, celles basées sur les capacités semblent plus prometteuses. Les OCSA sont porteurs de ces initiatives; ils offrent plus que des provisions. Cependant, pour y arriver et œuvrer efficacement, les moyens financiers sont manquants. Il est nécessaire de redéfinir le rôle social de ces organismes afin de leur accorder un statut et des moyens adéquats pour poursuivre leur mission.

### **7.3 Forces et retombées pratiques**

À notre connaissance, cette étude est la première à se pencher sur les opérations des OCSA québécois, en segmentant les données par type de milieu et type de programme. En effet, un grand nombre d'études portent sur les OCSA américains, un pays ayant un filet social différent du Canada, rendant difficile la généralisation des résultats au contexte canadien et québécois. Aussi, les études canadiennes sur le sujet incluent souvent plusieurs provinces. De plus, les recherches sur les organismes sont rares en milieux semi-urbains et ruraux. Notre étude comble en partie ces lacunes dans la littérature.

Ce projet de recherche répond aux critiques initialement posées par Poppendieck (1998), reprises par McIntyre et al. (2016), qui défendent que l'amélioration des opérations des OCSA puisse améliorer leur efficacité. De ces écrits découle notre proposition d'un modèle multidimensionnel d'efficacité organisationnelle, la pierre angulaire de ce mémoire. Nous avons relevé des associations entre des capacités et des mesures de l'efficacité qui n'ont jamais été analysées dans la littérature sur les OCSA. Selon nos recherches, la collaboration avec des entreprises privées alimentaires, la publication de documents stratégiques en ligne et la présence d'usagers sur des comités n'ont jamais été considérées comme des capacités d'OCSA. Malgré le peu d'évidences sur les OCSA pour soutenir nos interprétations, cette étude est ancrée dans la vaste littérature sur les organismes communautaires. Plus encore, cette étude se démarque des approches conventionnelles d'évaluation des effets du don d'aliments par les OCSA, qui se rapportent souvent aux usagers (Holmes, Fowokan, et al., 2018; Loopstra et Tarasuk, 2014; Middleton et al., 2018; Tarasuk et al., 2019a), au volume de service (Banques alimentaires Canada, 2019a) ou aux aliments



offerts (Simmet et al., 2017). Le modèle offre une vision plus complète des opérations, il intègre autant l'offre des OCSA que la demande à laquelle ils répondent.

Cette étude possède une pertinence historique. Comme relevé par nos analyses, les pratiques des OCSA sont en constante évolution depuis leur implantation dans les années 80 ; peu d'organismes donnent seulement des aliments, ils tendent à se complexifier. Ils mettent en place un programme d'activités diversifié qui va au-delà de la charité. Documenter et étudier l'influence que peuvent avoir ces initiatives sur l'efficacité des OCSA à accomplir leur mission est nécessaire.

La pertinence pratique de cette étude doit également être soulignée. Comme le décrit Forbes (1998), les responsables d'organismes communautaires doivent concevoir les questions de l'efficacité comme des opportunités d'apprentissage et de réflexion sur les façons de faire, en plus de communiquer les meilleures pratiques. Plus encore, les responsables doivent être informés des critères et mesures d'efficacité dans leur domaine afin de pouvoir contribuer au savoir. Ils peuvent ainsi les critiquer, modifier et déterminer des mesures qui sont appropriées à leur contexte. Cette vision est décrite dans la littérature scientifique et elle est présente parmi les partenaires impliqués dans l'étude.

Comme décrit dans le dispositif de recherche, nos principaux utilisateurs des connaissances sont les dirigeants des OCSA québécois, des partenaires institutionnels et communautaires à plusieurs échelles (locales, régionales et nationales), qui se questionnent sur leurs pratiques actuelles et les meilleures façons de faire. Les divers partenaires ont été impliqués dans la conception du questionnaire ayant permis la collecte de données. De plus, des activités de diffusion de résultats ont été planifiées. Des forums dans chaque région avec les partenaires régionaux de *l'Étude PARCOURS* en 2018 ont permis de présenter les données descriptives recueillies lors de l'enquête téléphonique et d'en discuter. Ces échanges ont permis d'enrichir l'interprétation des résultats, présentés dans des rapports pour chacune des régions (Ticala et al., 2019a, 2019b, 2019c, 2019d).

Les retombées pratiques de notre étude sont multiples. Notre étude va au-delà de la description des opérations des OCSA, elle soulève des capacités concrètes dont les organismes peuvent se pourvoir. Étant donné que notre étude considère des pratiques réelles d'organismes comme capacités, les résultats sont près du contexte québécois. Par l'inclusion d'organismes dans divers milieux (rural, semi-urbain et urbain) et programmes d'activités (don ou don+), les résultats seront généralisables à un grand nombre d'OCSA québécois. Ce degré de généralisation est rare dans la littérature.

## 7.4 Limites

Notre étude n'était pas sans limites. Nos interprétations étaient limitées par le devis transversal de l'étude, qui ne permettait pas d'établir des liens de causalité entre les variables.

L'échantillon comportait des biais de sélection. Les organismes étudiés provenaient de listes d'adhésions à des banques alimentaires centralisées (les Moissons) fournies par nos partenaires, puis bonifiées par l'équipe de recherche. Un biais d'échantillonnage était donc présent; les organismes ayant un approvisionnement indépendant ou étant peu connus étaient possiblement sous-représentés. De surcroit, un biais de non-réponse pouvait avoir exclu certains organismes, comme le montre le taux de participation pour l'ensemble de l'échantillon de 58%, mais très variable selon les régions. Pour les OCSA, accepter de répondre à une entrevue de 45min ou même rappeler l'équipe de recherche requiert du temps de la part des employés ou bénévoles. Nous supposons qu'il aurait été possible que les organismes avec des ressources humaines moindres aient été sous-représentés. Dans le même ordre d'idée, il était possible qu'un organisme n'ayant pas de boîte vocale et/ou de courriel n'ait pas été au fait de l'enquête. D'ailleurs, le manque de temps et l'absence de réponse étaient les motifs principaux de non-participation. Toutefois, une répartition adéquate de l'échantillon final a été assurée parmi le type de programme, de milieu et de région. En considérant le biais de sélection et de non-réponse, la variabilité de l'échantillon aurait pu être moindre que dans la population cible.

Les données collectées comportaient également des limites. Pour l'ensemble, il est important de considérer que les opérations des organismes étaient décrites par un seul représentant. De cette façon, il est possible que les pratiques nommées soient relatives aux connaissances et aux fonctions du répondant. Plusieurs des questions étaient également sujettes à des erreurs d'estimation, telles que le nombre de ménages desservi annuellement ou la valeur du panier offert. Le répondant indiquait une valeur au meilleur de ses connaissances, sans vérification de la part de l'équipe de recherche.

Par le fait que notre étude était une analyse secondaire de données, la construction des questions de l'outil de collecte de données limitait la comparaison avec d'autres études d'intérêt. Il importe de signaler quelques différences. Par exemple, nos données sur les ressources humaines concernaient spécifiquement les employés et bénévoles affectés à la distribution alimentaire. Plusieurs études considèrent l'ensemble des ressources humaines de l'organisme (Bryan, 2018; Eisinger, 2002; Lecy, 2012; Pettes et al., 2016; Sowa et al., 2004; Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014). Pour représenter la quantité d'aliments donnés, nous

avons utilisé la valeur monétaire du panier, tandis que Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014) et Eisinger (2002) questionnaient la variation de la quantité d'aliments donnés.

Le volume de service dans notre étude était mesuré à l'échelle des ménages, sur une base annuelle. En comparaison avec d'autres études, Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al. (2014) documentaient le nombre d'utilisateurs desservis mensuellement tandis qu'Eisinger (2002) considérait sa tendance. Aussi, la qualité des données récoltées doit être discutée. Cette variable était sujette à des erreurs d'estimation. Les rapports des regroupements national et provincial (Banques alimentaires Canada, 2019a; Les Banques alimentaires du Québec, 2019) colligent les données sur ses membres en termes d'utilisateurs desservis ou de paniers de provisions offerts. La donnée questionnée dans le cadre de notre étude était en termes de ménages, afin de convenir aux OCSA ayant des données annuelles sur les paniers offerts (un panier est normalement offert par ménage (Simmet et al., 2017)). Ceux ayant une donnée du nombre d'utilisateurs devaient donc estimer la conversion en nombre de ménages, ou déclarer ne pas connaître la valeur. Cette estimation pourrait expliquer, en partie, le nombre de valeurs manquantes et la réduction de notre échantillon.

Il est également pertinent de nommer une variable de confusion potentielle; l'âge de l'organisme. Cette variable n'est pas considérée dans nos analyses, alors qu'elle pourrait influencer sur le stade de développement de l'organisme ou son établissement dans la communauté. L'ampleur des activités et des partenariats pourrait être plus importante. Bien que l'âge de l'organisme n'ait pas révélé d'influence dans le modèle de Despard (2016), il importe tout de même d'appliquer cette variable de contrôle dans notre modèle, car les évidences qu'il ne s'agit pas d'un facteur de confusion sont manquantes.

Finalement, il est aussi important de mentionner que notre cadre conceptuel repose principalement sur des fondements théoriques de l'efficacité des organismes communautaires. Notre capacité à porter un regard critique sur notre modèle en regard des opérations des OCSA est restreinte par le manque de littérature sur le sujet. De plus, les interprétations des résultats sont basées en grande partie sur des évidences qui concernent les organismes communautaires, le plus souvent américains, et qui pourraient ne pas être transposables spécifiquement aux organismes québécois. Nos interprétations sont donc très prudentes et conservatrices.

## **7.5 Avenues de recherche**

Notre étude représente un point de départ d'où peuvent découler plusieurs avenues de recherche. Alors que nous proposons un cadre théorique novateur, d'autres études sont nécessaires pour comprendre l'effet

des capacités relevées sur les mesures d'efficacité. Les recherches futures devront davantage s'intéresser aux pratiques de management des OCSA. À notre connaissance, peu d'études précisément sur les OCSA ont étudié l'influence d'aspects tels que la composition du conseil d'administration, les pratiques de financement ou la satisfaction et la rétention des ressources humaines (ex. Brisebois et Colombo, 2019; Colombo et Brisebois, 2019), alors que la littérature sur les organismes communautaires sur ces sujets est foisonnante (Bryan, 2018; Despard, 2016; LeRoux et Wright, 2010; Liket et Maas, 2015; Sowa et al., 2004). Il serait également pertinent de s'intéresser au cycle de vie de l'organisme, par son âge, et comparer son influence sur son efficacité organisationnelle, ou l'évolution de ses capacités organisationnelles. Cette variable pourrait également être mise en relation avec des éléments qui traitent du financement de l'organisme, tels que la hausse de la reddition de comptes réclamée par les bailleurs de fonds, comme étudié par Depelteau et al. (2013).

L'une des capacités nécessitant une attention particulière est le financement des organismes. Il est documenté dans quelques études sur les OCSA (Tarasuk, Dachner, Hamelin, et al., 2014; Wakefield et al., 2012) et dans plusieurs études sur les organismes communautaires (Bryan, 2018; Despard, 2016; Forbes, 1998; LeRoux et Wright, 2010; Sowa et al., 2004). Inclure des mesures d'efficacité organisationnelle selon l'approche du système de ressources permettrait d'étudier la stabilité, la provenance et les efforts dédiés aux activités de financement. Cette approche pourrait également aborder des questions liées aux ressources matérielles et physiques, ainsi que les projets de mutualisation des achats qui semblent se développer au Québec (Brisebois et Colombo, 2019; Colombo et Brisebois, 2019; Moisson Montréal, 2019).

Nos prémisses théoriques devront être confirmées par des études empiriques. Comme dans l'étude de Liket et Mass (2015), les capacités relevées pourraient être soumises à des intervenants sur le terrain. Des groupes de discussion ou questionnaires pourraient confirmer que les pratiques contribuent, selon leur expérience sur le terrain, à l'efficacité de l'organisme.

Finalement, réaliser des études longitudinales à partir de notre modèle permettrait de vérifier les liens de causalités entre les associations observées. De cette façon, d'autres pratiques contribuant à l'efficacité des OCSA pourraient être identifiées.

## 8. Conclusion

Pour les ménages en insécurité alimentaire, une aide d'urgence est offerte par les OCSA. Ces organismes opèrent avec des ressources limitées et instables, qui proviennent principalement de dons et de travail bénévole. Ils doivent constamment ajuster leurs opérations quotidiennes afin d'équilibrer le nombre de ménages desservis avec l'aide qu'ils sont en mesure d'offrir. Les critiques sont nombreuses sur leur travail, et quelques-unes peuvent être répondues notamment par l'amélioration des opérations. Par contre, pour évaluer ces améliorations, aucun modèle n'existe. Les modèles d'efficacité organisationnelle des organismes communautaires sont nombreux, mais ne reflètent pas spécifiquement le contexte dans lequel opèrent les OCSA. Plus encore, les études canadiennes sur les opérations des OCSA se situent le plus souvent en milieu urbain. À partir de ces considérations, ce mémoire a cherché à décrire les opérations d'OCSA québécois se trouvant dans différents milieux et a proposé l'application d'un modèle novateur pour l'évaluation de l'efficacité organisationnelle de ces organismes.

Nos analyses ont permis de caractériser le travail des OCSA, au-delà de leur volume de service. Nous avons démontré que cette donnée, souvent utilisée, ne doit pas être utilisée seule. Afin d'évaluer l'efficacité de ces organismes, la qualité des paniers et de l'aide doivent être considérés. Des capacités ont été associées à ces mesures. Les associations relevées ouvrent la porte à plusieurs pistes de recherche. Davantage d'études doivent contribuer à la compréhension des effets de ces capacités sur l'efficacité. De plus, des recherches empiriques doivent mettre en évidence d'autres moyens qu'ont les OCSA pour accomplir efficacement leur mission.

Somme toute, ce mémoire contribue à la compréhension de la conceptualisation de l'efficacité organisationnelle des OCSA. À notre connaissance, il s'agit du premier modèle dans la littérature sur ces organismes. Nos résultats soulèvent des réflexions quant au travail de ces organismes et les ressources accordées pour y arriver.

## Références bibliographiques

- Agence de revenu du Canada. (2001). *Loi de l'impôt sur le revenu: Organisations à but non lucratif*[8]. <https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/formspubs/pub/it496r/it496r-f.pdf>
- Agence QMI. (2020, 20-04-2020). Aide alimentaire: la guignolée des médias lance une collecte d'urgence. *Journal de Montréal*. <https://www.journaldequebec.com/2020/04/20/aide-alimentaire-la-guignolee-des-medias-lance-une-collecte-durgence>
- Alaimo, K., Packnett, E., Miles, R. A. et Kruger, D. J. (2008, Mar-Apr). Fruit and vegetable intake among urban community gardeners. *Journal of Nutrition Education & Behavior*, 40(2), 94-101. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2006.12.003>
- Ataseven, C., Nair, A. et Ferguson, M. (2018). An Examination of the Relationship between Intellectual Capital and Supply Chain Integration in Humanitarian Aid Organizations: A Survey-Based Investigation of Food Banks. *Decision Sciences*, 49(5).
- Banques alimentaires Canada. (2019a). *Bilan-Faim 2019*. <https://hungercount.foodbankscanada.ca/index-fr.php>
- Banques alimentaires Canada. (2019b). *Notre oeuvre*. <https://www.foodbankscanada.ca/Our-Work.aspx>
- Bartfeld, J. S. et Ahn, H. M. (2011, Mar). The School Breakfast Program strengthens household food security among low-income households with elementary school children. *J Nutr*, 141(3), 470-475. <https://doi.org/10.3945/jn.110.130823>
- Bazerghi, C., McKay, F. H. et Dunn, M. (2016). The Role of Food Banks in Addressing Food Insecurity: A Systematic Review [Review]. *Journal of Community Health*, 41(4), 732-740. <https://doi.org/10.1007/s10900-015-0147-5>
- Bernier, J. et Saillant, N. (2020, 27-03-2020). COVID-19: à la banque alimentaire pour la première fois de leur vie. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2020/03/27/ruee-des-quebecois-vers-les-banques-alimentaires>
- Bickel, G., Nord, M., Price, C., Hamilton, W. et Cook, J. (2000). *Guide to Measuring Household Food Security, Revised 2000*. <https://fns-prod.azureedge.net/sites/default/files/FSGuide.pdf>
- Brisebois, E. et Colombo, J. (2019). *Faim «zéro» à Montréal Phase 2: Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire*. Fondation du Grand Montréal et Récolte. [https://fgmtl.org/fr/pdf/Rapport\\_FaimZero\\_Phase2.pdf](https://fgmtl.org/fr/pdf/Rapport_FaimZero_Phase2.pdf)
- Brusque D, G. (2001). *L'action communautaire une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec*.
- Bryan, T. K. (2018). Toward a Contingency Model for the Relationship Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/doi.org/10.1177/0899764018815617>
- Campbell, A. D., Godfryd, A., Buys, D. R. et Locher, J. L. (2015). Does Participation in Home-Delivered Meals Programs Improve Outcomes for Older Adults? Results of a Systematic Review. *Journal of Nutrition in Gerontology & Geriatrics*, 34(2), 124-167. <https://doi.org/10.1080/21551197.2015.1038463>

- Campbell, E. C., Ross, M. et Webb, K. L. (2013). Improving the Nutritional Quality of Emergency Food: A Study of Food Bank Organizational Culture, Capacity, and Practices. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 8(3), 261-280. <https://doi.org/10.1080/19320248.2013.816991>
- Canadian Institutes of Health Research. (2012). Guide to Knowledge Translation Planning at CIHR: Integrated and End-of-Grant Approaches. *Gouvernement du Canada*.
- Carlson, S. J., Andrews, M. S. et Bickel, G. W. (1999). Measuring Food Insecurity and Hunger in the United States: Development of a National Benchmark Measure and Prevalence Estimates. . *The Journal of Nutrition*, 129(2), 510S-516S. <https://doi.org/10.1093/jn/129.2.510S>
- Carney, P. A., Hamada, J. L., Rdesinski, R., Sprager, L., Nichols, K. R., Liu, B. Y., Pelayo, J., Sanchez, M. A. et Shannon, J. (2012). Impact of a community gardening project on vegetable intake, food security and family relationships: A community-based participatory research study [Article]. *Journal of Community Health*, 37(4), 874-881. <https://doi.org/10.1007/s10900-011-9522-z>
- Caspi, C. E., Davey, C., Frieber, R. et Nanney, M. S. (2016). Results of a Pilot Intervention in Food Shelves to Improve Healthy Eating and Cooking Skills Among Adults Experiencing Food Insecurity. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 12(1), 77-88.
- Centraide. (2020). *Manger à sa faim en période de crise*. <https://www.centraide-mtl.org/fr/covid-19/nourrir-le-grand-montreal/>
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale. (2019). *Les formes d'aide alimentaire dans la Capitale-Nationale*. <https://www.ciuss-capitalenationale.gouv.qc.ca/expertise-et-partenariat/sante-publique/vivre-sans-faim/batir-des-solutions/les-formes-daide>
- Centre St-Pierre. (2018). *Formations: formations aux organismes*. <https://www.centrestpierre.org/formations-aux-organismes>
- Champagne, S. (2020, 9-04-2020). Les banques alimentaires craignent de crier famine. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/covid-19/202004/08/01-5268636-les-banques-alimentaires-craignent-de-crier-famine.php>
- Chatellier, G. et Durieux, P. (2003). Moyenne, médiane et leurs indices de dispersion: quand les utiliser et comment les présenter dans un article scientifique? *Revue des maladies respiratoires*, 20, 421-424.
- Chenhall, C. (2010). *Improving Cooking and Food Preparation Skills: A Profile of Promising Practices in Canada and Abroad*. <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/publications/food-nutrition/improving-cooking-food-preparation-skills-profile-promising-practices-canada-abroad-2010.html#a2>
- Chénier, G., Dumas, M.-M. et Martel, D. (2019). *Allocation sur les déterminants collectifs de la sécurité alimentaire: cadre de référence*. <http://extranet.santemonteregie.qc.ca/depot/document/3933/Cadre-de-reference-Securite-alimentaire.pdf>
- Coates, J. (2013). Build it back better: Deconstructing food security for improved measurement and action. *Global Food Security*, 2(3), 188-194. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2013.05.002>
- Collins, A. P., Powell, M. E. et Little, M. H. (2014). Municipal-level responses to household food insecurity in Canada: A call for critical, evaluative research. *Canadian Journal of Public Health. Revue Canadienne de Sante Publique*, 105(2), 138-141.

- Collins, P. A., Gaucher, M., Power, E. M. et Little, M. H. (2016). Implicating municipalities in addressing household food insecurity in Canada: A pan-Canadian analysis of news print media coverage [Article]. *Canadian Journal of Public Health*, 107(1), e68-e74. <https://doi.org/10.17269/CJPH.107.5231>
- Colombo, J. et Brisebois, E. (2019) PHASE 3: Pour un réseau d'approvisionnement de la sécurité alimentaire plus stratégique à Montréal. *Faim « Zéro » à Montréal*, article. <https://fgmtl.org/fr/pdf/Phase3-Rapport-final-dec2019.pdf>
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre économie sociale action communautaire. (2019). *Outils et publications*. <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications>
- Community Food Centers Canada. (2019). *Our Work*. <https://cfccanada.ca/en/Our-Work>
- Corrigan, M. P. (2011). Growing what you eat: Developing community gardens in Baltimore, Maryland. *Applied Geography*, 31(4), 1232-1241. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2011.01.017>
- Côté, É., Racine, S. et Rouffignat, J. (1995). Appauvrissement, aide alimentaire et organismes communautaires. De la compréhension à l'action. *Service social*, 44(3). <https://doi.org/10.7202/706708ar>
- Daniel, J. L. et Moulton, S. (2017). Beyond Cans and Capacity. *Nonprofit management and leadership*, 28(1), 47-64. <https://doi.org/10.1002/nml.21267>
- Depelteau, J., Fortier, F., Hébert, G. et Langlois, P. (2013). Les organismes communautaires au Québec: Financement et évolution des pratiques. *Institut de recherche et d'informations socio-économiques*, 38. <https://doi.org/10.978-2-923011-28-8>
- Despard, M. R. (2016). Can Nonprofit Capacity Be Measured? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 607-626. <https://doi.org/10.1177/0899764016661425>
- Dietitians of Canada. (2016). *Prevalence, severity and impact of household food insecurity: A serious public health issue*. Background Paper. Dietitians of Canada.
- Direction des politiques de lutte contre la pauvreté et de l'action communautaire. (2017). *Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023: un revenu de base pour une société plus juste*[81]. [https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN\\_plan\\_action\\_2017-2023.pdf](https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN_plan_action_2017-2023.pdf)
- Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness Among Street-Level Food Assistance Programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115-130.
- Engler-Stringer, R. et Berenbaum, S. (2005). Collective kitchens in Canada: A review of the literature [Review]. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, 66(4), 246-251. <https://doi.org/10.3148/66.4.2005.246>
- Fédération québécoise des organismes communautaires Famille. (2019). *Outils de gestion*. <http://www.fqocf.org/publications/boite-a-outils/outils-de-gestion/>
- Flynn, M. M., Reinert, S. et Schiff, A. (2013). A Six-Week Cooking Program of Plant-Based Recipes Improves Food Security, Body Weight, and Food Purchases for Food Pantry Clients. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 8(1), 73-84.



- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- Fortin, A. (2017). *Politique Ville nourricière 2017*. <http://s3-ca-central-1.amazonaws.com/saintbruno-site/wp-content/uploads/2019/07/politique-stb-ville-nourriciere-1705.pdf>
- Fyall, R. et Daniel, J. L. (2018). Pantries and Policy Implementation: Using Nonprofit Priorities to Understand Variation in Emergency Food Assistance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4S), 11S–33S. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764017753318>
- Gouvernement du Canada. (2017). *Rapports sur les traités des Nations Unies relatifs aux droits de la personne*. <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/systeme-canada-nations-unies/rapports-traites-nations-unies.html#a2b>
- Gouvernement du Canada. (2019a). *Politique alimentaire pour le Canada*. <https://www.canada.ca/fr/campagne/politique-alimentaire.html>
- Gouvernement du Canada. (2019b, 09/07/2019). *Une chance pour tous : La première stratégie canadienne de réduction de la pauvreté*. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/campagne/reduction-pauvrete.html>
- Gouvernement du Canada. (2020). *Demandes la Prestation canadienne d'urgence (PCU) auprès de l'ARC*. <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/prestations/faire-demande-pcu-aupres-arc.html>
- Gouvernement du Québec. (2019a). *Autres programmes de soutien au revenu*. <https://www.quebec.ca/famille-et-soutien-aux-personnes/aide-financiere/autres-programmes/>
- Gouvernement du Québec. (2019b). *Politique gouvernementale de prévention en santé: un projet d'envergure pour améliorer la santé et la qualité de vie de la population*. <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/politique-prevention-sante/>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. et Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Guitart, D., Pickering, C. et Byrne, J. (2012). Past results and future directions in urban community gardens research. *Urban Forestry & Urban Greening*, 11(4), 364–373. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2012.06.007>
- Hamelin, A.-M., Mercier, C. et Bédard, A. (2008a). Lutte contre la pauvreté et sécurité alimentaire au Québec : comparaison de la logique d'intervention gouvernementale et du discours des acteurs du terrain. *Canadian Review of Social Policy*, (60/61), 52–74.
- Hamelin, A.-M., Mercier, C. et Bédard, A. (2008b). Perception of needs and responses in food security: Divergence between households and stakeholders [Article]. *Public Health Nutrition*, 11(12), 1389–1396. <https://doi.org/10.1017/S1368980008003406>
- 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 [Article]. *Social Science and Medicine*, 200, 129–136. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.01.029>

- Holmes, E., Fowokan, A., Seto, D., Lear, S. A. et Black, J. L. (2018). Examining food insecurity among food bank members in Greater Vancouver [Article in Press]. *Journal of Hunger and Environmental Nutrition*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/19320248.2018.1465001>
- Huisken, A., Orr, S. K. et Tarasuk, V. (2017, Mar 01). Adults' food skills and use of gardens are not associated with household food insecurity in Canada. *Canadian Journal of Public Health. Revue Canadienne de Sante Publique*, 107(6), e526-e532. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.17269/cjph.107.5692>
- Iacovou, M., Pattieson, D. C., Truby, H. et Palermo, C. (2013). Social health and nutrition impacts of community kitchens: A systematic review [Review]. *Public Health Nutrition*, 16(3), 535-543. <https://doi.org/10.1017/S1368980012002753>
- Ionescu-Iltu, R., Glymour, M. M. et Kaufman, J. S. (2015, Jan). A difference-in-differences approach to estimate the effect of income-supplementation on food insecurity. *Prev Med*, 70, 108-116. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2014.11.017>
- Iwu, C., Kapondoro, L., Twum-Darko, M. et Tengeh, R. (2015). Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations. *Sustainability*, 7(7), 9560-9573. <https://doi.org/10.3390/su7079560>
- Jackson, H. (2020, 1-04-2020). How the coronavirus pandemic is affecting food security in Canada. *Global News*. <https://globalnews.ca/news/6761599/coronavirus-canada-food-insecurity/>
- Joly, B. M., Hansen, A., Pratt, J., Michael, D. et Shaffer, J. (2019). A Descriptive Study of Food Pantry Characteristics and Nutrition Policies in Maine. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/19320248.2019.1675564>
- Jones, A. D., Ngure, F. M., Pelto, G. et Young, S. L. (2013, Sep 1). What are we assessing when we measure food security? A compendium and review of current metrics. *Adv Nutr*, 4(5), 481-505. <https://doi.org/10.3945/an.113.004119>
- Jones, J. A. et Deitrick, L. (2018). Does the Theory of Voluntary Sector Failure Provide Insight into Food Pantries? A Case Study of a Network of Food Pantries in San Diego, CA. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00047-7>
- Kaplan, L. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(3).
- Kaplan, L. et Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Score Card as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kirkpatrick, S. I. et Tarasuk, V. (2007). Food Insecurity Is Associated with Nutrient Inadequacies among Canadian Adults and Adolescents. *Journal of Nutrition*, 138(3), 604-612.
- La Presse Canadienne. (2020, 16-03-2020). Des banques alimentaires lancent un appel aux bénévoles et aux dons. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/covid-19/202003/16/01-5264817-des-banques-alimentaires-lancent-un-appel-aux-benevoles-et-aux-dons.php>
- Le Dépôt centre communautaire d'alimentation. (2019). *Paniers alimentaires d'urgence*. <https://depotmtl.org/fr/paniers-alimentaires-durgence/>
- Lecy, J., Schmitz, H. et Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>

- Lecy, J., Schmitz, H., & Swedlund, H. . (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(2), 434-457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>
- LégisQuébec. (2020, 1er avril-a). *Loi sur l'aide aux personnes et aux familles*. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/a-13.1.1>
- LégisQuébec. (2020, 1er avril-b). *Loi sur les compagnies*. [http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-38?langCont=fr#ga:s\\_1-h1](http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/C-38?langCont=fr#ga:s_1-h1)
- LégisQuébec. (2020, 1er avril-c). *Loi sur les services de santé et les services sociaux. Titre III: Les organismes communautaires*. [http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/S-4.2?langCont=fr#ga:l\\_ii-gb:l\\_ii-h1](http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/S-4.2?langCont=fr#ga:l_ii-gb:l_ii-h1)
- LégisQuébec. (2020, 1er avril-d). *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Chapitre III: Plan d'action gouvernemental*. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/L-7>
- LeRoux, K. et Wright, N. S. (2010). Does Performance Measurement Improve Strategic Decision Making? Findings From a National Survey of Nonprofit Social Service Agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587. <https://doi.org/10.1177/0899764009359942>
- Les Banques alimentaires du Québec. (2015). *Nos actions*. <https://www.banquesalimentaires.org/>
- Les Banques alimentaires du Québec. (2016a). *Fruits ou légumes à donner? Offrez les nous!* <https://www.banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2016/03/D%C3%A9pliant-Credit-impot-FINAL.pdf>
- Les Banques alimentaires du Québec. (2016b). *Les Banques alimentaires du Québec se réjouit de la majoration du crédit d'impôt pour ses donateurs agroalimentaires*. [https://www.banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2016/03/Communiqu%C3%A9\\_BAQ\\_Budget2016\\_CreditImpotDonateurs\\_17mars\\_2016-1.pdf](https://www.banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2016/03/Communiqu%C3%A9_BAQ_Budget2016_CreditImpotDonateurs_17mars_2016-1.pdf)
- Les Banques alimentaires du Québec. (2019). *Bilan-Faim Québec 2019*. 32.
- Liket, K. C. et Maas, K. (2015). Nonprofit Organizational Effectiveness: Analysis of Best Practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268-296. <https://doi.org/10.1177/0899764013510064>
- Loopstra, R. (2018). Interventions to address household food insecurity in high-income countries [Article in Press]. *Proceedings of the Nutrition Society*, 1-12. <https://doi.org/10.1017/S002966511800006X>
- Loopstra, R., Dachner, N. et Tarasuk, V. (2015). An Exploration of the Unprecedented Decline in the Prevalence of Household Food Insecurity in Newfoundland and Labrador, 2007-2012. *Canadian Public Policy*, 41(3), 191-206.
- Loopstra, R. et Tarasuk, V. (2013). Perspectives on Community Gardens, Community Kitchens and the Good Food Box Program in a Community-based Sample of Low-income Families. *Canadian Journal of Public Health*, 104(1), 55-59.
- Loopstra, R. et Tarasuk, V. (2014). Food bank usage is a poor indicator of food insecurity: Insights from Canada [Article]. *Social Policy and Society*, 14(3), 443-455. <https://doi.org/10.1017/S1474746415000184>
- Maisonneuve, C., Blanchet, C. et Hamel, D. (2014). *L'insécurité alimentaire dans les ménages québécois: mise à jour et évolution de 2005 à 2012*. <https://www.inspq.qc.ca/publications/1858>

- Marier, C. (2018). *Cadre de référence pour la mesure 1.2 de santé publique: Programme de soutien à l'amélioration de l'accès aux fruits et légumes à Montréal 2018-2021*.
- Martin, K., Shuckerow, M., O'Rourke, C. et Schmitz, A. (2012). Changing the conversation about hunger: The process of developing freshplace [Article]. *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action*, 6(4), 429-434. <https://doi.org/10.1353/cpr.2012.0056>
- McIntyre, L., Bartoo, A. C. et Emery, J. C. (2014, Jan). When working is not enough: food insecurity in the Canadian labour force. *Public Health Nutr*, 17(1), 49-57. <https://doi.org/10.1017/S1368980012004053>
- McIntyre, L., Dutton, D. J., Kwok, C. et Herbert Emery, J. J. (2016). Reduction of Food Insecurity among Low-Income Canadian Seniors as a Likely Impact of a Guaranteed Annual Income. *Canadian Public Policy*, 42(3), 274-286.
- McIntyre, L., Tougas, D., Rondeau, K. et Mah, C. L. (2016). "In"-sights about food banks from a critical interpretive synthesis of the academic literature [Article]. *Agriculture and Human Values*, 33(4), 843-859. <https://doi.org/10.1007/s10460-015-9674-z>
- McLaughlin, C., Tarasuk, V. et Kreiger, N. (2003). An examination of at-home food preparation activity among low-income, food-insecure women. *Journal of the American Dietetic Association*, 103(11), 1506-1512. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2003.08.022>
- Meyer, S. B., Edge, S. S., Beatty, J., Leatherdale, S., Perlman, C., Dean, J., Ward, P. R. et Kirkpatrick, S. I. (2018, Oct 1). Challenges to evidence-based health promotion: a case study of a Food Security Coalition in Ontario, Canada. *Health Promot Int*, 33(5), 760-769. <https://doi.org/10.1093/heapro/dax011>
- Middleton, G., Mehta, K., McNaughton, D. et Booth, S. (2018, Jan 1). The experiences and perceptions of food banks amongst users in high-income countries: An international scoping review. *Appetite*, 120, 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2017.10.029>
- Milligan, K. et Stabile, M. (2011). Do Child Tax Benefits Affect the Well-being of Children? Evidence from Canadian Child Benefit Expansions. *American Economic Journal: Economic Policy*, 3(3), 175-205. <https://doi.org/10.1257/pol.3.3.175>
- Ministre de la Justice, G. d. C. (2018, 1er mai). *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*. <https://laws.justice.gc.ca/PDF/C-7.75.pdf>
- Moisson Montréal. (2019). *Portrait des acteurs en sécurité alimentaire à Montréal*. <https://www.moissonmontreal.org/wp-content/uploads/2019/07/Portrait-des-acteurs-en-s%C3%A9curit%C3%A9-alimentaire-de-l%C3%AEle-de-Montr%C3%A9al.pdf>
- Molina, L. E. (2008). La lutte contre l'insécurité alimentaire au Canada: Banques alimentaires et organismes benevoles [Article]. *Agroalimentaria*, 14(27), 25-42. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-67651162430&partnerID=40&md5=643eb57f49ab1f6010634c3f3d2f4aab>
- Monteiro, C. A. (2009, May). Nutrition and health. The issue is not food, nor nutrients, so much as processing. *Public Health Nutr*, 12(5), 729-731. <https://doi.org/10.1017/S1368980009005291>
- Monteiro, C. A., Levy, R. B., Claro, R. M., Ribeiro de Castro, R. I. et Cannon, G. (2010). A new classification of foods based on the extent and purpose of their processing. *Cadernos de Saude Publica.*, 26(11), 2039-2049.

- Morton, L. W., Bitto, E. A., Oakland, M. J. et Sand, M. (2007). Accessing food resources: Rural and urban patterns of giving and getting food. *Agriculture and Human Values*, 25(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10460-007-9095-8>
- Moubarac, J. C., Martins, A. P., Claro, R. M., Levy, R. B., Cannon, G. et Monteiro, C. A. (2013, Dec). Consumption of ultra-processed foods and likely impact on human health. Evidence from Canada. *Public Health Nutr*, 16(12), 2240-2248. <https://doi.org/10.1017/S1368980012005009>
- Nations Unies. (1976). *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*. <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx>
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M. et Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145. <https://doi.org/10.1108/01443570010343708>
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. (1996). *Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale, Plan d'action du sommet mondial de l'alimentation*. Sommet mondial de l'alimentation, Rome, Italie. <http://www.fao.org/3/w3613f/w3613f00.htm>
- Pageau, M. (2008). *Cadre de référence en matière de sécurité alimentaire*.
- Paynter, S. et Berner, M. (2014). Organizational capacity of nonprofit social service agencies. *Journal of Health and Human Services Administration*, 37(1), 111-145.
- Pettes, T., Dachner, N., Gaetz, S. et Tarasuk, V. (2016). An examination of charitable meal programs in five Canadian cities [Article]. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 27(3), 1303-1315. <https://doi.org/10.1353/hpu.2016.0121>
- Pollard, C. M. et Booth, S. (2019, May 21). Food Insecurity and Hunger in Rich Countries-It Is Time for Action against Inequality. *International Journal of Environmental Research & Public Health [Electronic Resource]*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101804>
- Poppendieck, J. (1998). *Sweet Charity? Emergency Food and the End of Entitlement*. Penguin Books.
- Racine, S. et St-Onge, M. (2000). Les cuisines collectives: une voie vers la promotion de la santé. *Revue Canadienne de Santé Mentale Communautaire*.
- Radimer, K. L., Olson, C. M., Greene, J. C., Campbell, C. C. et Habicht, J.-P. (1992). Understanding hunger and developing indicators to assess it in women and children. *Journal of Nutrition Education*, 24(1), 36S-44S. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-3182\(12\)80137-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-3182(12)80137-3)
- Regroupement des cuisines collectives du Québec. (2018). *Liste des 213 organisations qui appuient la Déclaration pour le droit à une saine alimentation au Québec*. [http://droitsainealimentation.org/wp-content/uploads/2018/06/11\\_Liste-Organisations-appuis-Declaration\\_26062018.pdf](http://droitsainealimentation.org/wp-content/uploads/2018/06/11_Liste-Organisations-appuis-Declaration_26062018.pdf)
- Reicks, M., Trofholz, A. C., Stang, J. S. et Laska, M. N. (2014, Jul-Aug). Impact of cooking and home food preparation interventions among adults: outcomes and implications for future programs. *Journal of Nutrition Education & Behavior*, 46(4), 259-276. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2014.02.001>
- Réseau de l'action bénévole du Québec. (2019). *Le coffre à outils*. <https://www.rabq.ca/collaborateur-du-coffre-a-outils.php?id=677>

- Réseau pancanadien de santé publique. (2018). *Les principales inégalités en santé au Canada*. <https://www.canada.ca/content/dam/phac-aspc/documents/services/publications/science-research/key-health-inequalities-canada-national-portrait-executive-summary/hir-full-report-fra.pdf>
- Revenu Québec. (2018). *Organisme sans but lucratif: privilèges*. <https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/cycle-de-vie/demarrer-une-entreprise/incidence-du-choix-de-la-forme-juridique-dune-entreprise-sur-ses-obligations-fiscales/organisme-de-services-publics/organisme-sans-but-lucratif/privileges/>
- Riches, G. (2002). Food Banks and Food Security: Welfare Reform, Human Rights and Social Policy. Lessons from Canada? *Social Policy and Administration*, 36(6), 648-663.
- Rideout, K., Riches, G., Ostry, A., Buckingham, D. et MacRae, R. (2007, Jun). Bringing home the right to food in Canada: challenges and possibilities for achieving food security. *Public Health Nutr*, 10(6), 566-573. <https://doi.org/10.1017/S1368980007246622>
- Roncarolo, F., Adam, C., Bisset, S. et Potvin, L. (2015). Traditional and Alternative Community Food Security Interventions in Montréal, Québec: Different Practices, Different People [Article]. *Journal of Community Health*, 40(2), 199-207. <https://doi.org/10.1007/s10900-014-9917-8>
- Roncarolo, F., Adam, C., Bisset, S. et Potvin, L. (2016). Food capacities and satisfaction in participants in food security community interventions in Montreal, Canada [Article]. *Health Promotion International*, 31(4), 879-887. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav085>
- Roncarolo, F., Bisset, S. et Potvin, L. (2016). Short-term effects of traditional and alternative community interventions to address food insecurity [Article]. *PLoS ONE*, 11(3), article n° e0150250. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0150250>
- Santé Canada. (2012a). *Évaluation de la situation de sécurité alimentaire*. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/aliments-nutrition/surveillance-aliments-nutrition/sondages-sante-nutrition/enquete-sante-collectivites-canadiennes-escc/insecurite-alimentaire-menages-canada-survol/evaluation-situation-securite-alimentaire-surveillance-aliments-nutrition-sante-canada.html#ee>
- Santé Canada. (2012b). *Module d'enquête sur la sécurité alimentaire des ménages (MESAM)*. <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/aliments-nutrition/surveillance-aliments-nutrition/sondages-sante-nutrition/enquete-sante-collectivites-canadiennes-escc/insecurite-alimentaire-menages-canada-survol/module-enquete-securite-alimentaire-menages-mesam-surveillance-aliments-nutrition-sante-canada.html>
- Santé Canada. (2015). *A look at food skills in Canada*. [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2016/sc-hc/H164-188-2015-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2016/sc-hc/H164-188-2015-eng.pdf)
- Scholey, C. et Schobel, K. (2016). *Mesure de la performance des organismes sans but lucratif, le tableau de bord équilibré comme outil*. <https://www.cpacanada.ca/~media/site/business-and-accounting-resources/docs/g10026-rg-mesure-perf-des-osbl-tableau-de-bord-equilibre-comme-outil-juin2016.pdf>.
- Secrétariat à l'action communautaire autonome du Québec. (2004). *Cadre de référence en matière d'action communautaire*. Gouvernement du Québec. <https://www.mtess.gouv.qc.ca/sacais/action-communautaire/cadre-reference.asp>

- Simmet, A., Depa, J., Tinnemann, P. et Stroebele-Benschop, N. (2017). The Nutritional Quality of Food Provided from Food Pantries: A Systematic Review of Existing Literature [Article]. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(4), 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.jand.2016.08.015>
- Snaveley, K. et Tracy, M. B. (2000). Collaboration Among Rural Nonprofit Organizations. *Nonprofit management and leadership*, 11(2), 145-165.
- Sowa, J., Selden, S. et Sandfort, J. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728. <https://doi.org/10.1177/0899764004269146>
- Statistique Canada. (2016). *Région métropolitaine de recensement (RMR) et agglomération de recensement (AR)*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/ref/dict/geo009-fra.cfm>
- Statistique Canada. (2020). *Caractéristiques de la population active selon la province, données mensuelles désaisonnalisées*. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028703>
- Système Alimentaire Montréalais. (2019). *Notre Mission*. <https://sam.montrealmetropoleensante.ca/>
- Tarasuk, V. (2001a). A critical examination of community-based responses to household food insecurity in Canada [Article]. *Health Education and Behavior*, 28(4), 487-499. <https://doi.org/10.1177/109019810102800408>
- Tarasuk, V. (2001b). *Discussion Paper on Household and Individual Food Insecurity*.
- Tarasuk, V., Cheng, J., de Oliveira, C., Dachner, N., Gundersen, C. et Kurdyak, P. (2015, Oct 6). Association between household food insecurity and annual health care costs. *CMAJ Canadian Medical Association Journal*, 187(14), E429-E436. <https://doi.org/10.1503/cmaj.150234>
- Tarasuk, V., Dachner, N., Hamelin, A.-M., Ostry, A., Williams, P., Bosckei, E., Poland, B. et Raine, K. (2014). A survey of food bank operations in five Canadian cities [Article]. *BMC Public Health*, 14(1), article n° 1234. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-1234>
- Tarasuk, V., Dachner, N. et Loopstra, R. (2014). Food banks, welfare, and food insecurity in Canada [Article]. *British Food Journal*, 116(9), 1405-1417. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2014-0077>
- Tarasuk, V. et Eakin, J. M. (2003). Charitable food assistance as symbolic gesture: An ethnographic study of food banks in Ontario [Article]. *Social Science and Medicine*, 56(7), 1505-1515. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00152-1)
- Tarasuk, V., Fafard St-Germain, A.-A. et Mitchell, A. (2019a). The Relationship Between Food Banks and Food Insecurity: Insights from Canada. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00092-w>
- Tarasuk, V., Fafard St-Germain, A. A. et Mitchell, A. (2019b, Jan 3). Geographic and socio-demographic predictors of household food insecurity in Canada, 2011-12. *BMC Public Health*, 19(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-6344-2>
- Tarasuk, V. et Mitchell, A. (2020). *Household Food Insecurity in Canada, 2017-18*.
- Tarasuk, V., Mitchell, A. et Dachner, N. (2016). *L'insécurité alimentaire des ménages au Canada, 2014*. <http://proof.utoronto.ca>
- Tarasuk, V. et Reynolds, R. (1999). A qualitative study of Community Kitchens. *Canadian Journal of Dietetic Practice & Research*, 60(1), 11-16.

- Ticala, R., Mercille, G., Roncarolo, F., Pérez, E., Boyer, G. et Potvin, L. (2019a). *OFFRIR DES ALIMENTS ET PLUS Portrait de l'offre de service des organismes communautaires en aide alimentaire de la région de l'Estrie*. [http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-estrie\\_final\\_20190225.pdf](http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-estrie_final_20190225.pdf)
- Ticala, R., Mercille, G., Roncarolo, F., Pérez, E., Boyer, G. et Potvin, L. (2019b). *OFFRIR DES ALIMENTS ET PLUS Portrait de l'offre de service des organismes communautaires en aide alimentaire de la région de la Mauricie – Centre-du-Québec*. [http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-mau\\_cqc\\_final\\_20190225\\_0.pdf](http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-mau_cqc_final_20190225_0.pdf)
- Ticala, R., Mercille, G., Roncarolo, F., Pérez, E., Boyer, G. et Potvin, L. (2019c). *OFFRIR DES ALIMENTS ET PLUS Portrait de l'offre de service des organismes communautaires en aide alimentaire de la région de Lanaudière*. [http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-lanaudiere\\_final\\_20190225.pdf](http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-lanaudiere_final_20190225.pdf)
- Ticala, R., Mercille, G., Roncarolo, F., Pérez, E., Boyer, G. et Potvin, L. (2019d). *OFFRIR DES ALIMENTS ET PLUS Portrait de l'offre de service des organismes communautaires en aide alimentaire de la région de Montréal*. [http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-montreal\\_2019.pdf](http://chairecacis.org/fichiers/publications/rapport-montreal_2019.pdf)
- Tircher, P. et Zorn, N. (2020). *Inégaux face au coronavirus : constats et recommandations*.
- Tremblay, L. (2008). *Les interventions à caractère participatif en sécurité alimentaire: relation entre les intentions et les actions* [Université Laval].
- Vozoris, N. T. et Tarasuk, V. (2003). Household Food Insecurity Is Associated with Poorer Health. *The Journal of Nutrition*, 133(1), 120-126.
- Wakefield, S., Fleming, J., Klassen, C. et Skinner, A. (2012). Sweet Charity, revisited: Organizational responses to food insecurity in Hamilton and Toronto, Canada. *Critical Social Policy*, 33(3), 427-450. <https://doi.org/10.1177/0261018312458487>
- Wellens, L. et Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
- Willems, J., Boenigk, S. et Jegers, M. (2014). Seven Trade-offs in Measuring Nonprofit Performance and Effectiveness. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1648-1670. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9446-1>



# **Annexes**

# Annexe 1- Questionnaire de l'enquête téléphonique

POTVIN, L., MERCILLE, G., GAUVIN, A. et coll. 2017

7 décembre 2017

## **GRILLE D'ENTREVUE POUR L'ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE AUPRÈS DES RESPONSABLES DES ORGANISMES**

CODE DE L'ORGANISME : \_\_\_\_\_

### • *Introduction*

*Au nom de l'équipe de recherche, je vous remercie infiniment de nous accorder cette entrevue téléphonique qui durera environ 45 minutes. L'entrevue comporte cinq séries de questions : des questions générales sur votre organisme, sur les personnes qui le fréquentent, sur vos principaux partenaires, des questions relatives à la préparation de notre enquête et, pour conclure, des questions sur le recrutement des participants. Dans toutes les sections, sauf la dernière, il s'agit d'une majorité de questions avec un choix de réponses. Il n'y a jamais de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous désirons simplement mieux connaître votre organisme et la population qu'il rejoint.*

### **Section A- Votre organisme**

*Nous commencerons donc par des questions générales sur votre organisme.*

1. Est-ce que la sécurité alimentaire est le principal secteur d'activités de votre organisme ?

1. Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

1.2. Si non, quel est le principal secteur d'activité?

\_\_\_\_\_

2. Je vais vous lire une liste d'activités réalisées en milieu communautaire. Pour chacune, pouvez-vous m'indiquer si elles sont offertes par votre organisme en répondant simplement par oui, non, ou je ne sais pas?

#### A. CUISINES COLLECTIVES

1. Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

#### B. JARDINS COLLECTIFS/COMMUNAUTAIRES

1. Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

#### C. GROUPES D'ACHATS D'ALIMENTS

1. Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

#### D. COURS OU ATELIERS DE CUISINE

1. Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- E. COURS OU ATELIERS SUR DES SUJETS TOUCHANT L'ALIMENTATION (COURS SUR LES HABITUDES ALIMENTAIRES ETC.)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- F. VENTE D'ALIMENTS (PANIERS, MINI-EPICERIE, ETC.)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- G. AUTRES TYPES DE DONNS OU VENTE À RABAIS DE BIENS NON ALIMENTAIRES (FRIPERIES, MEUBLES, TROC)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- H. DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES QUI NE SONT PAS ASSOCIÉES À L'ALIMENTATION (TRICOT, INFORMATIQUE, AIDE AUX DEVOIRS, ETC.)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- I. BIEN-ÊTRE PERSONNEL (ACTIVITÉ PHYSIQUE, YOGA, ETC.)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- J. CONSULTATION/DÉFENSE DES DROITS (DÉMARCHES AUPRÈS DE LA RÉGIE DU LOGEMENT OU POUR PORTER PLAINTÉ, ETC.)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- K. ACCOMPAGNEMENT POUR LA RECHERCHE D'EMPLOI OU POUR LA RÉINSERTION EN EMPLOI
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- L. RÉFÉRENCE VERS UNE AUTRE RESSOURCE
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- M. ACCOMPAGNEMENT DE L'USAGER VERS UNE AUTRE RESSOURCE
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- N. ACTIVITÉS D'ENTRAIDE (BANQUE DE GARDIENNES, ACCOMPAGNEMENT À DES RENDEZ-VOUS MÉDICAUX, ETC.)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- O. ESPACE DE RENCONTRES INFORMELLES (PLACOTER AUTOUR D'UN CAFÉ, PAR EXEMPLE)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre
- P. SUIVI INDIVIDUEL POUR RÉPONDRE À UN BESOIN PARTICULIER (RÉDACTION OU TRADUCTION DE DOCUMENTS, COURRIELS, AIDE POUR LES IMPÔTS)
1. Oui      2.Non      77.Je ne sais pas      88. Refus de répondre

## Q. PARTICIPATION DES USAGERS À DES COMITÉS

1. Oui          2.Non          77.Je ne sais pas          88. Refus de répondre

## R. HÉBERGEMENT

1. Oui          2.Non          77.Je ne sais pas          88. Refus de répondre

## S. OFFREZ-VOUS D'AUTRES TYPES D'ACTIVITÉS QUI N'ONT PAS ÉTÉ ÉNUMÉRÉES DANS LA LISTE PRÉCÉDENTE?

1. Oui          2.Non          77.Je ne sais pas          88. Refus de répondre

2.S.2 Si oui : lesquelles?

---

**[Si aucune autre activité liée à l'alimentation (A à F ou R), passer à la question 5.]**

**Si aucune autre activité (A à R), passer à la question 7].**

3. Selon vous, parmi les usagers qui reçoivent des dons d'aliments, quelle proportion participe aussi à d'autres activités liées à l'alimentation (cuisines collectives, jardins collectifs ou communautaires, groupes d'achat, ateliers sur l'alimentation, vente de paniers d'aliments).

- a. Moins de 25 %
- b. Entre 26 et 50 %
- c. Entre 51 et 75 %
- d. Plus de 75 %

77. Je ne sais pas *[Si je ne sais pas passer à la question 5].*

88. Refus de répondre

4. Selon vous, parmi les activités liées à l'alimentation offertes par votre organisme, quelles sont les plus populaires auprès des usagers qui reçoivent des dons d'aliments?

- a. CUISINES COLLECTIVES
- b. JARDINS COLLECTIFS/COMMUNAUTAIRES
- c. GROUPES D'ACHAT D'ALIMENTS
- d. COURS OU ATELIERS DE CUISINE

- e. COURS OU ATELIERS SUR DES SUJETS TOUCHANT L'ALIMENTATION
- f. VENTE D'ALIMENTS
- g. AUTRES

4.2 Si autre, lesquelles? \_\_\_\_\_

- h. AUCUNE

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

5. Selon vous, parmi les usagers qui reçoivent des dons d'aliments, quelle proportion participe aussi à d'autres activités NON liées à l'alimentation (développement des connaissances, activités d'entraide, etc.)? *[Si aucune activité NON liée à l'alimentation, passer à la question 7]*

- a. Moins de 25 %
- b. Entre 26 et 50 %
- c. Entre 51 et 75 %
- d. Plus de 75%

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

6. Selon vous, parmi les activités NON liées à l'alimentation offertes par votre organisme, quelles sont les plus populaires auprès des usagers qui reçoivent des dons d'aliments?

- A. AUTRES TYPES DE DONNS OU VENTE À RABAIS DE BIENS NON ALIMENTAIRES (FRIPERIES, MEUBLES, TROC)
- B. DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES QUI NE SONT PAS ASSOCIÉES À L'ALIMENTATION (TRICOT, INFORMATIQUE, AIDE AUX DEVOIRS, ETC.)
- C. BIEN-ÊTRE PERSONNEL (ACTIVITÉ PHYSIQUE, YOGA, ETC.)
- D. CONSULTATION/DÉFENSE DES DROITS (DÉMARCHES AUPRÈS DE LA RÉGIE DU LOGEMENT OU POUR PORTER PLAINTÉ, ETC.)
- E. ACCOMPAGNEMENT POUR LA RECHERCHE D'EMPLOI OU POUR LA RÉINSERTION EN EMPLOI

- F. RÉFÉRENCE VERS UNE AUTRE RESSOURCE
- G. ACCOMPAGNEMENT DE L'USAGER VERS UNE AUTRE RESSOURCE
- H. ACTIVITÉS D'ENTRAIDE (BANQUE DE GARDIENNES, ACCOMPAGNEMENT À DES RENDEZ-VOUS MÉDICAUX, ETC.)
- I. ESPACE DE RENCONTRES INFORMELLES (PLACOTER AUTOUR D'UN CAFÉ)
- J. SUIVI INDIVIDUEL POUR RÉPONDRE À UN BESOIN PARTICULIER (RÉDACTION OU TRADUCTION DE DOCUMENTS, COURRIELS, AIDE POUR LES IMPÔTS)
- K. PARTICIPATION DES USAGERS À DES COMITÉS
- L. HÉBERGEMENT
- M. AUTRE

6.2. LESQUELLES? \_\_\_\_\_

N. AUCUNE

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

7. De façon générale, à quelle fréquence faites-vous des dons d'aliments?  
*[Laisser le répondant répondre à la question avant de lire les choix].*
- a. Moins d'une fois par mois
  - b. Une fois par mois
  - c. Deux fois par mois
  - d. Trois fois par mois
  - e. Un jour par semaine
  - f. Deux jours par semaine
  - g. Trois jours à la semaine
  - h. Quatre jours par semaine
  - i. Cinq jours par semaine
  - j. Six jours par semaine
  - k. Tous les jours
  - l. Selon la demande

m. À une fréquence variable

7.2. Laquelle? \_\_\_\_\_

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

8. La série de questions suivantes vise à cartographier l'offre alimentaire dans votre région. Parmi les catégories d'aliments suivantes, lesquelles étiez-vous en mesure d'offrir la plupart du temps au cours de votre dernière année fiscale?

A. DES INGRÉDIENTS DE BASE POUR CUISINER (COMME DU SEL, DU SUCRE, DES HERBES ET DES ÉPICES, DE LA FARINE, DE L'HUILE VÉGÉTALE, DU BEURRE OU DE LA GRAISSE (EX. SAINDOUX))

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

B. DU LAIT

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

C. DU YOGOURT OU DU FORMAGE

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

D. DES ŒUFS

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

E. DU PAIN

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

F. DES CÉRÉALES À DÉJEUNER, BARRES GRANOLAS

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

G. DES PÂTES ALIMENTAIRES

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

H. DES GRAINS COMME DU RIZ, DE L'ORGE, DU COUSCOUS

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

I. DES SOUPES OU DES METS EN CONSERVE

1.Oui            2.Non            77.Je ne sais pas            88. Refus de répondre

J. DES LÉGUMINEUSES EN CONSERVE (DANS L'EAU OU DANS UNE SAUCE), OU SÈCHES, DU TOFU

- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- K. DES FRUITS OU LÉGUMES FRAIS OU CONGELÉS
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- L. DES FRUITS OU LÉGUMES EN CONSERVE
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- M. DU JUS DE FRUITS NON SUCRÉ
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- N. DE LA VIANDE OU DE LA VOLAILLE (FRAÎCHE OU CONGELÉE)
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- O. DES VIANDES FUMÉES, SALÉES OU SÉCHÉES
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- P. DES PRODUITS DE VIANDE RECONSTITUÉE (EX. SAUCISSES, BÂTONNETS POISSON/POULET, BACON, CORNED BEEF, TERRINES ET PATÉS)
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- Q. DU POISSON (FRAIS, CONGELÉ OU EN CONSERVE)
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- R. DES NOIX OU ARACHIDES (SALÉES, SUCRÉS OU NON, AVEC OU SANS FRUITS SÉCHÉS), BEURRE D'ARACHIDES
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- S. DE LA MARGARINE ET AUTRE TARTINADES
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- T. DES BOISSONS GAZEUSES, BOISSONS ÉNERGISANTES, «BOISSONS AUX FRUITS », BOISSONS AU LAIT AROMATISÉES
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- U. DES CHIPS, COLLATIONS EMBALLÉES SALÉES OU SUCRÉES, BONBONS, CHOCOLAT
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- V. DES BISCUITS, PÂTISSERIES, GÂTEAUX, MUFFINS (OU DES MÉLANGES POUR LES PRÉPARER)
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
- W. DES PLATS PRÉ-PRÉPARÉS ET PRÊTS À CHAUFFER COMME DES PIZZAS, DES REPAS CONGELÉS, DES PÂTES AVEC SAUCES
- |        |        |                    |                       |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|
| 1. Oui | 2. Non | 77. Je ne sais pas | 88. Refus de répondre |
|--------|--------|--------------------|-----------------------|



X. DES SACHETS INSTANTANÉS COMME SAUCES, SOUPES, NOUILLES, BOUILLONS

1.Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

Y. D'AUTRES PRODUITS

1. Oui                      2.Non                      77.Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

2.Y.2 Si oui : lesquels?

---

9. Quel est à votre avis la valeur moyenne de chaque panier d'aliments?

Valeur : \_\_\_\_\_                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

10. Combien d'employés s'occupent de la distribution des aliments aux usagers?

Nombre : \_\_\_\_\_                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

11. Combien de bénévoles s'occupent de la distribution des aliments aux usagers?

Nombre : \_\_\_\_\_                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

## ***Section B : Les usagers de votre organisme***

*Dans cette deuxième partie, nous allons parler des personnes qui fréquentent votre organisme.*

12. Au cours de votre dernière année fiscale, combien de personnes ont reçu des dons d'aliments de votre organisme?

Nombre : \_\_\_\_\_ 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

13. Parmi ces personnes, combien étaient de nouveaux usagers?

Nombre : \_\_\_\_\_ 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

14. Faut-il être membre de votre organisme pour recevoir les dons alimentaires?

1. Oui 2. Non 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

15. Est-ce qu'il y a des frais d'inscription à votre organisme?

1. Oui 2. Non 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

**[Si non, je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 18].**

16. Quel est le montant demandé?

\_\_\_\_\_ 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

17. À quelle fréquence les frais sont demandés?

- a. Une fois, et c'est valide pour toujours
- b. Une fois par année
- c. Une fois par mois
- d. Une fois par semaine
- e. Autre

16.2. Si autre, spécifier

\_\_\_\_\_

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

18. Demandez-vous une contribution financière spécifique pour les dons d'aliments?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

**[Si non, je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 21].**

19. Quel est le montant de la contribution financière pour les dons d'aliments?

Nombre : \_\_\_\_\_                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

20. À quelle fréquence cette contribution financière spécifique est-elle demandée?

- A. Une fois par an
- B. Une fois par mois
- C. À la livraison de chaque panier d'aliments
- D. À une autre fréquence

d. 2 Si à une autre fréquence, spécifier :

\_\_\_\_\_

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

21. Avez-vous des critères pour attribuer les dons alimentaires?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

**[Si non passer à Question 22].**

a. LE REVENU

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

Si oui, pouvez-vous préciser ? a2 \_\_\_\_\_

b. LES USAGERS ONT ACCÈS AU DON ALIMENTAIRE UN NOMBRE LIMITÉ DE FOIS

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

Si oui, pouvez-vous préciser ? b2 \_\_\_\_\_

c. LE LIEU DE RÉSIDENCE

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

Si oui, pouvez-vous préciser ? c2\_\_\_\_\_

d. ÊTRE RÉFÉRÉ PAR UN AUTRE ORGANISME

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

Si oui, pouvez-vous préciser ? d2\_\_\_\_\_

e. Y a-t-il d'autres critères?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

Si oui, lesquels?

e2\_\_\_\_\_

22. Intervenez-vous auprès de personnes qui ne comprennent pas et qui ne parlent pas couramment ni le français ni l'anglais?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

### **Section C : vos partenaires et collaborateurs**

*Dans cette troisième partie, nous allons maintenant parler des liens, formels et informels, de votre organisme avec d'autres organismes communautaires, institutionnels ou privés.*

23. Êtes-vous membre de Moisson-XX... (Estrie, Montréal, Mauricie-Centre-du-Québec, Lanaudière.)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

24. À part Moisson-XX, pouvez-vous énumérer les organisations communautaires avec lesquelles vous avez établi des liens FORMELS de collaboration par le biais d'un contrat ou d'une entente de service?

16A \_\_\_\_\_  
 16B \_\_\_\_\_  
 16C \_\_\_\_\_  
 16D \_\_\_\_\_  
 16E \_\_\_\_\_  
 16F \_\_\_\_\_  
 16G \_\_\_\_\_  
 16H \_\_\_\_\_

25. À part Moisson-XX, pouvez-vous énumérer les organisations communautaires avec lesquelles vous avez établi des liens INFORMELS de collaboration?

17A \_\_\_\_\_  
 17B \_\_\_\_\_  
 17C \_\_\_\_\_  
 17D \_\_\_\_\_  
 17E \_\_\_\_\_  
 17F \_\_\_\_\_  
 17G \_\_\_\_\_  
 17H \_\_\_\_\_

26. Avez-vous établi des liens FORMELS de collaboration avec des institutions publiques, par exemple du milieu de la santé, de l'éducation ou municipal?

1.Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

**[Si non, je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 28].**

27. Avez-vous des ententes FORMELLES avec :

- a. Au moins une institution d'enseignement (éducation aux adultes, formation professionnelle écoles, cégep, etc.)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- b. Au moins un organisme du réseau de la santé (CIUSSS, CLSC, Hôpitaux, CHSLD, etc.)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- c. Au moins un centre local d'emploi

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- d. Au moins une municipalité ou un arrondissement?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- e. Au moins une institution religieuse?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- f. D'autres institutions publiques?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

f2. Si oui, lesquelles? \_\_\_\_\_

28. Avez-vous établi des liens INFORMELS de collaboration avec des institutions publiques?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

**[Si non, je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 30].**

29. Avez-vous des ententes INFORMELLES avec :

- a. Au moins une institution d'enseignement (éducation aux adultes, formation professionnelle écoles, cégep, etc.)

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- b. Au moins un organisme du réseau de la santé (CIUSSS, CLSC, Hôpitaux, CHSLD, etc.)

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- c. Au moins un centre local d'emploi?

2. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

- d. Au moins une municipalité ou un arrondissement?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

e. Au moins une institution religieuse?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

f. D'autres institutions publiques?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

28f2. Si oui, lesquelles? \_\_\_\_\_

30. Avez-vous établi des ententes FORMELLES de collaboration avec des entreprises privées ?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

[Si non, je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 32].

31. Avez-vous des ententes FORMELLES de collaboration avec :

a. Au moins un commerce d'alimentation (épiceries, fruiteries, dépanneurs)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

b. Au moins un distributeur alimentaire?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

c. Au moins un producteur maraîcher ou une ferme?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

d. Au moins un transformateur alimentaire (ex, boulangerie)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

e. Au moins un restaurant?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

f. Au moins une caisse populaire ou une banque?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

g. D'autres entreprises privées?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

31g.2. Si oui, lesquelles?

---

32. Avez-vous établi des ententes INFORMELLES de collaboration avec des entreprises privées ?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

***[Si non ou je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 34].***

33. Avez-vous des ententes INFORMELLES de collaboration avec :

a. Au moins un commerce d'alimentation (épiceries, fruiteries, dépanneurs)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

b. Au moins un distributeur alimentaire?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

c. Au moins un producteur maraîcher ou une ferme?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

d. Au moins un transformateur alimentaire (ex, boulangerie)?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

e. Au moins un restaurant?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

f. Au moins une caisse populaire ou une banque?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

g. D'autres entreprises privées?

1. Oui                      2. Non                      77. Je ne sais pas                      88. Refus de répondre

33g.2 Si oui, lesquelles?

---



## **Section D : la préparation de l'enquête auprès des usagers**

*Nous abordons maintenant les dernières sections du questionnaire. Nous saurons le 23 janvier prochain si nous obtenons la subvention demandée pour réaliser l'enquête auprès des usagers. Pour bien nous préparer, nous aimerions maintenant vous poser quelques questions en lien avec la diffusion d'information sur le projet et le recrutement des participants.*

34. Pour faire connaître le projet dans votre organisme, vous serait-il possible d'accrocher une affiche à l'entrée ou sur un babillard de votre organisme?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
35. Vous serait-il possible d'insérer un dépliant sur le projet dans les paniers d'aliments?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
36. Est-ce que votre organisme publie un bulletin papier ou électronique ?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
- [Si non ou je ne sais pas, ou refus de répondre passer à la question 38].**
37. Accepteriez d'y publier un petit article sur le projet ?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
38. Est-ce que votre organisme a un compte Facebook ?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
- [Si non ou je ne sais pas, passer à la question 39]**
39. Accepteriez-vous d'y publier des informations sur le projet ?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
40. Est-ce que votre organisme a un compte Twitter ?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre
- [Si non ou je ne sais pas, passer à la question 42]**
41. Accepteriez-vous d'y poster des informations sur le projet?
1. Oui            2. Non            77. Je ne sais pas            88. Refus de répondre

42. À QUI un nouvel usager doit-il s'adresser pour obtenir un don d'aliments?  
Plusieurs réponses sont possibles.

- a. Au coordonnateur de l'organisme
- b. Au responsable du service du don alimentaire
- c. À l'accueil de l'organisme
- d. À un bénévole du service du don alimentaire
- e. Autre

e2. Spécifier \_\_\_\_\_

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

43. COMMENT un nouvel usager peut-il faire une demande de don alimentaire?  
Plusieurs réponses sont possibles.

- a. Par téléphone
- b. Par un formulaire papier
- c. Par un formulaire électronique sur Internet
- d. Par la page Facebook de l'organisme
- e. En personne
- f. Autre

f2. Spécifier \_\_\_\_\_

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

44. Est-ce qu'un formulaire d'inscription doit toujours être rempli pour recevoir les dons d'aliments?

1. Oui      2. Non      77. Je ne sais pas      88. Refus de répondre

**[Si non ou je ne sais pas, passer à la question 46]**

45. Quelles informations sont demandées? Plusieurs réponses sont possibles

- a. Nom et prénom

- b. Date de naissance
- c. Adresse
- d. Numéro de téléphone
- e. Courriel
- f. Autre type d'information (ex, le nom d'une personne que l'on peut rejoindre) ?

f2. Lesquelles?

---

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

46. En dehors de la période des Fêtes et des vacances estivales, combien de temps s'écoule-t-il, en moyenne, entre la demande initiale d'un nouvel usager et la réception du premier don d'aliments ?

- a. Moins d'une semaine
- b. Entre une et deux semaines
- c. Entre deux et trois semaines
- d. Entre trois et quatre semaines
- e. Plus d'un mois
- f. La fréquence est variable

f2. Précisez. Elle peut varier de \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_

g. Autre

g2 Spécifier autre \_\_\_\_\_

77. Je ne sais pas

88. Refus de répondre

## Section E : recrutement de participants

*Je vais maintenant vous présenter comment nous avons prévu faire le recrutement des participants à l'étude. J'aimerais ensuite que vous me disiez ce que vous pensez de cette façon de procéder.*

*Nous avons pensé que la ou les personnes qui accueillent un nouvel usager pourraient simplement lui dire quelque chose du genre : « Notre organisme participe à une étude auprès des nouveaux utilisateurs d'organismes comme le nôtre. Cette étude implique aussi plusieurs autres organismes de la région. Elle est réalisée avec des chercheuses de l'Université de Montréal. J'aimerais vous inviter à participer à cette étude. Cela impliquerait de participer à une entrevue d'environ une heure à trois reprises au cours des deux prochaines années. Pour vous remercier, une carte cadeau de MAXI ou PROVIGO, etc. vous sera remise à chaque fois.*

*Voici un petit feuillet qui présente ce projet. Est-ce que vous acceptez que je donne votre nom et votre numéro de téléphone pour que (nom de l'agente de recherche), l'agente de recherche, vous explique le projet plus en détail?*

47. Pensez-vous que cette façon de faire pourrait fonctionner dans votre organisme?

1. Oui [répondre à la question 47.2]    2. Non [répondre à la question 47.2]    77. Je ne sais pas [répondre à la question 47.2]    88. Refus de répondre

47.2 Si ça ne peut pas marcher, spécifier pourquoi

---

48. Avez-vous des suggestions à nous faire pour améliorer cette façon de faire?

1. Oui [répondre à la question 48.2]    2. Non [répondre à la question 48.2]    77. Je ne sais pas [répondre à la question 48.2]    88. Refus de répondre

48.2 Si ça ne peut pas marcher, spécifier pourquoi

---

49. Seriez-vous à l'aise de procéder de cette façon pour contribuer au recrutement des usagers?

1. Oui [répondre à la question 49.2]    2. Non [répondre à la question 49.2]    77. Je ne sais pas [répondre à la question 49.2]    88. Refus de répondre

49.2 Si non, pouvez-vous spécifier pourquoi?

---

---

50. Cette façon de faire pourrait-elle entraîner des problèmes pour votre organisme?

1. Oui [répondre à la question 50.2] 2. Non 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

50.2 Si oui, pouvez-vous spécifier lesquels?

---

---

51. Cette façon de faire pourrait-elle entraîner des problèmes pour les usagers?

1. Oui [répondre à la question 51.2] 2. Non 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

51.2 Si oui, pouvez-vous spécifier pourquoi?

---

---

52. Seriez-vous en mesure de contribuer au recrutement 10 nouveaux usagers sur une période d'un an?

1. Oui 2. Non [répondre à la question 52.2] 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

52.2 Sinon, combien ? \_\_\_\_\_

53. Est-ce que l'agent de recherche pourrait avoir accès à un local fermé au sein de votre organisme pour y faire des entrevues?

1. Oui 2. Non [répondre à la question 53.2] 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

53.2 Sinon, auriez-vous une suggestion pour un autre endroit à proximité où nous pourrions faire ces entrevues ? \_\_\_\_\_

54. Y a-t-il des épiceries qui offrent des cartes cadeaux près de votre organisme?

1. Oui [répondre à la question 53.2] 2. Non 77. Je ne sais pas 88. Refus de répondre

53.2 Si oui, laquelle ou lesquelles?

---

---

55. Y a-t-il d'autres éléments dont nous devrions tenir compte pour la réalisation du projet dans votre organisme?

1. Oui [répondre à la question 55.2]    2. Non    77. Je ne sais pas    88. Refus de répondre

55.2 Si oui spécifier \_\_\_\_\_

56. À part le manque de ressources (financières et autres), quels sont les principaux défis que vous rencontrez dans votre intervention auprès des usagers de l'aide alimentaire ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

57. Nous avons maintenant terminé l'entrevue. Avez-vous des questions ou des commentaires?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ***CONCLUSION***

**Vous recevrez une invitation pour une présentation des résultats de cette enquête dans votre région probablement au début de l'automne prochain.**

**Merci d'avoir participé.**

## Annexe 2- Annonce du projet de recherche



### QUE DEVIENNENT LES PERSONNES QUI DEMANDENT DE L'AIDE ALIMENTAIRE ?

#### PREMIER VOLET D'UNE ÉTUDE EN PARTENARIAT AVEC LES ORGANISMES EN SÉCURITÉ ALIMENTAIRE DE VOTRE RÉGION

La CACIS, la Chaire de recherche Approches communautaires et inégalités de santé, et plusieurs organismes engagés dans le domaine de la sécurité alimentaire dans quatre régions du Québec viennent d'obtenir une subvention des Instituts de recherche en santé du Canada en vue d'une étude auprès des nouveaux usagers des organismes communautaires qui offrent des dons d'aliments (voir l'encadré).

Au cours de la prochaine année, cela permettra de :

- réaliser une enquête téléphonique auprès d'organismes communautaires en sécurité alimentaire, premier volet de cette vaste étude ;
- de mettre en place les conditions pour la réalisation des autres volets du projet, notamment en ce qui concerne le recrutement des participants et les activités de partage de connaissances.

#### CONCRÈTEMENT, QU'EST-CE QUE ÇA IMPLIQUE ?

Toujours en collaboration avec les organismes partenaires de votre région, l'équipe de projet mettra à jour le répertoire des ressources communautaires qui offrent des dons d'aliments. Puis, 65 organismes de votre région choisis au hasard et seront invités à participer à une entrevue téléphonique d'environ 60 minutes pour :

- explorer leur intérêt et les conditions à mettre en place pour recruter et garder contact pendant deux ans avec 10 nouveaux usagers dans le cadre de l'étude principale ;
- discuter des caractéristiques de leur organisme et des personnes qui le fréquentent ;

Tout au long de ce projet de recherche, diverses activités de partage des connaissances seront réalisées à l'intention de tous les organismes en sécurité alimentaire de la région, qu'ils participent ou non à l'étude.

#### APERÇU D'UN PROJET EN CHANTIER

Au Canada, la faim hypothèque la santé et le bien-être d'environ un ménage sur huit. Les banques alimentaires sont bien connues pour tenter de résoudre ce problème, mais elles ne font pas consensus. Certains pensent qu'elles font partie du problème parce qu'elles compromettent l'adoption de politiques de lutte à la pauvreté. D'autres les voient plutôt comme une passerelle vers d'autres services communautaires qui aident les gens à s'en sortir.

Pour le moment, les données scientifiques disponibles ne permettent pas de trancher cet important débat. Lors d'une étude précédente, notre équipe a démontré les effets positifs du don d'aliments sur la sécurité alimentaire et sur la santé physique et mentale d'usagers de ces organismes communautaires. Mais ces résultats doivent être confirmés et plusieurs autres questions demeurent.

- Quel est le parcours des personnes qui s'adressent à ces organismes à travers diverses ressources communautaires et publiques ?
- Y trouvent-elles l'accompagnement dont elles ont besoin pour surmonter les difficultés à l'origine de leur demande d'aliments ? De quelle façon ? À quelles conditions ?
- La situation est-elle différente à Montréal, en périphérie ou en milieu rural ?

C'est pour tenter de répondre à ces questions que notre équipe rencontrera à trois reprises sur deux ans, 1 800 nouveaux usagers de 180 organismes communautaires offrant des dons alimentaires dans quatre régions du Québec (Montréal, Lanaudière et Mauricie-Centre-du-Québec et l'Estrie).

Notre équipe réunit des chercheurs d'expérience et une vingtaine d'organismes ayant une fine connaissance des milieux à l'étude. Ensemble, ils transmettront les résultats à des intervenants, des gestionnaires et des décideurs afin d'améliorer les pratiques de planification et d'intervention des réseaux public et communautaire et d'orienter les politiques publiques en sécurité alimentaire.

2018.02.09



## L'ÉQUIPE DE PROJET

### CO-CHERCHEUSES PRINCIPALES

- **Louise POTVIN** est chercheuse à l'Institut de recherche en santé publique de l'Université de Montréal depuis 1988, Institut qu'elle dirige depuis juin 2017. Elle est professeur titulaire au Département de médecine sociale et préventive de l'École de santé publique (ESPUM). Elle dirige, depuis 2001, la Chaire de recherche du Canada sur les Approches communautaires et les inégalités de santé.
- **Geneviève MERCIÈRE** est professeure adjointe au département de nutrition de l'Université de Montréal. Elle a travaillé au sein des nations autochtones Innu et Atikamekw et à la Direction régionale de santé publique de Montréal. Elle s'intéresse à l'influence des systèmes alimentaires locaux sur la santé et l'alimentation et à la portée des interventions en sécurité alimentaire.

### CO-CHERCHEUSES

- **Jennifer O'LOUGHLIN**, département de médecine sociale et préventive, ESPUM, Université de Montréal
- **Mylène RIVA**, département de géographie, Université McGill
- **Marie-Pierre Sylvestre**, département de médecine sociale et préventive, ESPUM, Université de Montréal

### PROFESSIONNELS DE RECHERCHE

- **Federico RONCAROLO**, coordonnateur du projet  
[federico.roncarolo@umontreal.ca](mailto:federico.roncarolo@umontreal.ca)  
514 343-6111 #0646
- **Caroline BRAËN**,  
professionnelle de recherche  
[caroline.braen@umontreal.ca](mailto:caroline.braen@umontreal.ca)  
514 343-6111 # 80937
- **Elisaveth PEREZ**,  
professionnelle de recherche  
[ej.perez.isaza@umontreal.ca](mailto:ej.perez.isaza@umontreal.ca)

### DES QUESTIONS?

- **Ginette BOYER**, coordonnatrice,  
Chaire de recherche du Canada  
Approches communautaires  
et inégalités de santé  
[ginette.boyer@umontreal.ca](mailto:ginette.boyer@umontreal.ca)  
514 343-6111 #3778  
[www.chairecacis.org](http://www.chairecacis.org)

### CO-CANDIDATE PRINCIPALE

**Annie GAUVIN** est directrice générale de Banques alimentaires du Québec, un large réseau d'organismes régionaux qui s'occupent de la distribution des denrées, en plus d'offrir des services d'aide alimentaire à la population dans chacune des régions du Québec. Ce réseau est constitué de membres Moisson et Associés, qui approvisionnent quelque 1 200 organismes locaux. Elle a déjà été impliquée dans divers comités, événements et projets de recherche impliquant des collaborations d'organismes communautaires.

### CO-CANDIDATS

- **Robert BEAUPARLANT**, Faim et développement social du Québec
- **Frédéric PARÉ**, Regroupement des cuisines collectives du Québec
- **Jean-Paul FANIEL**, Table de concertation sur la faim et le développement social du Montréal Métropolitain

### PARTENAIRES

#### LANAUDIÈRE

- Direction de santé publique CIUSSS de Lanaudière
- Table des partenaires du développement social de Lanaudière

#### MAURICIE-CENTRE-DU-QUÉBEC

- Consortium en développement social de la Mauricie
- Direction de santé publique et de la responsabilité populationnelle, CIUSSS de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
- Table des ressources en aide alimentaire du Centre-du-Québec (TRAAACQ)

#### MONTRÉAL

- Direction régionale de santé publique, CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
- Moisson Montréal
- Ville de Montréal

#### ESTRIE

- Banque alimentaire de Memphrémagog
- Centre d'action bénévole de Coaticook
- Centre d'action bénévole de Cowansville
- Centre d'action bénévole de Windsor
- Centre d'action bénévole des Sources
- Centre d'action bénévole du Granit
- CIUSSS de l'Estrie-CHUS
- Concertation en sécurité alimentaire de Sherbrooke
- Moisson Estrie
- Moisson Haut-Saint-François
- Observatoire estrien du développement des communautés

- Partage Notre-Dame
- **ORGANISMES NATIONAUX**
- Centre de collaboration nationale des déterminants sociaux
- Réseau pour une alimentation durable



## Annexe 3 – Répartitions géographiques des organismes participants.

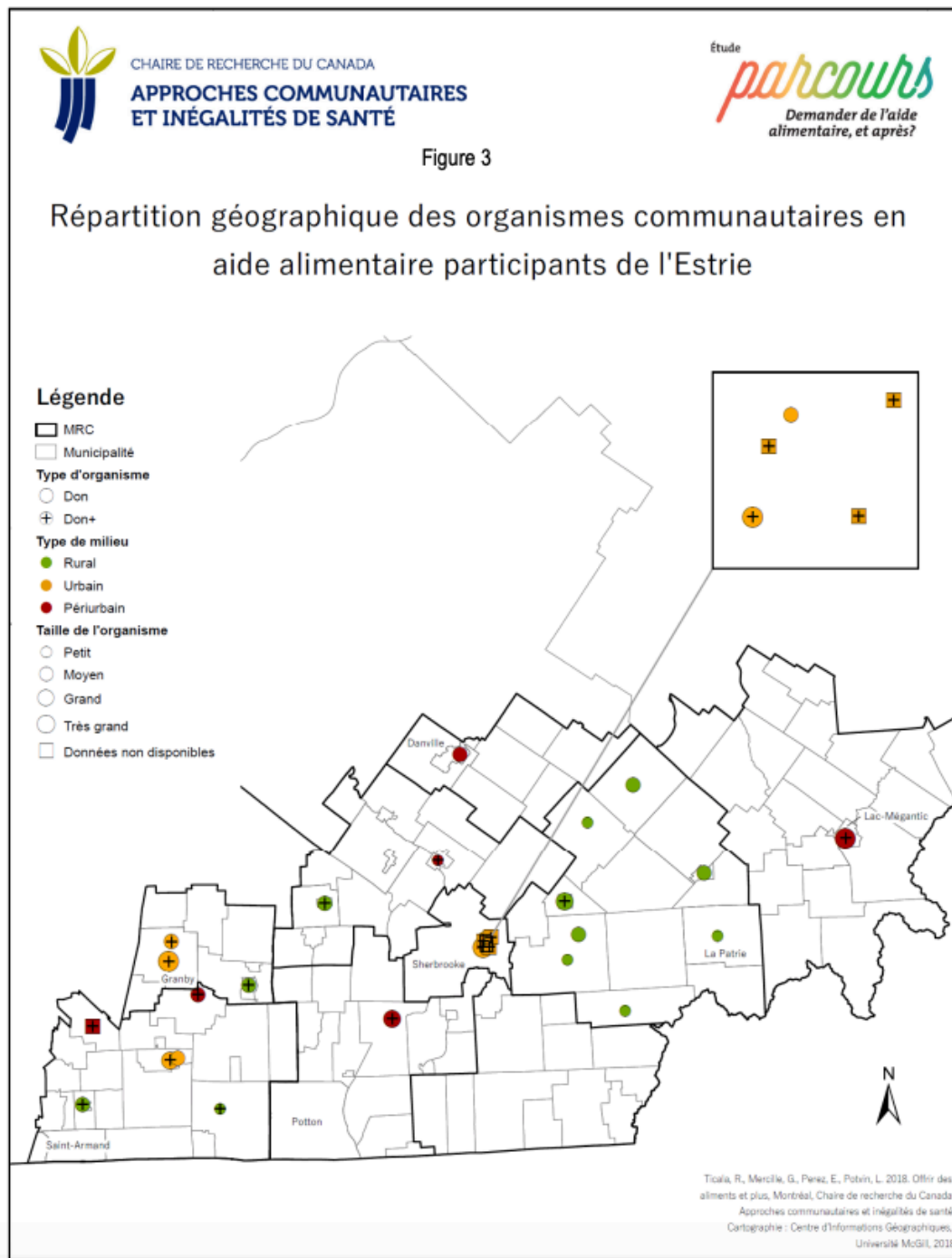
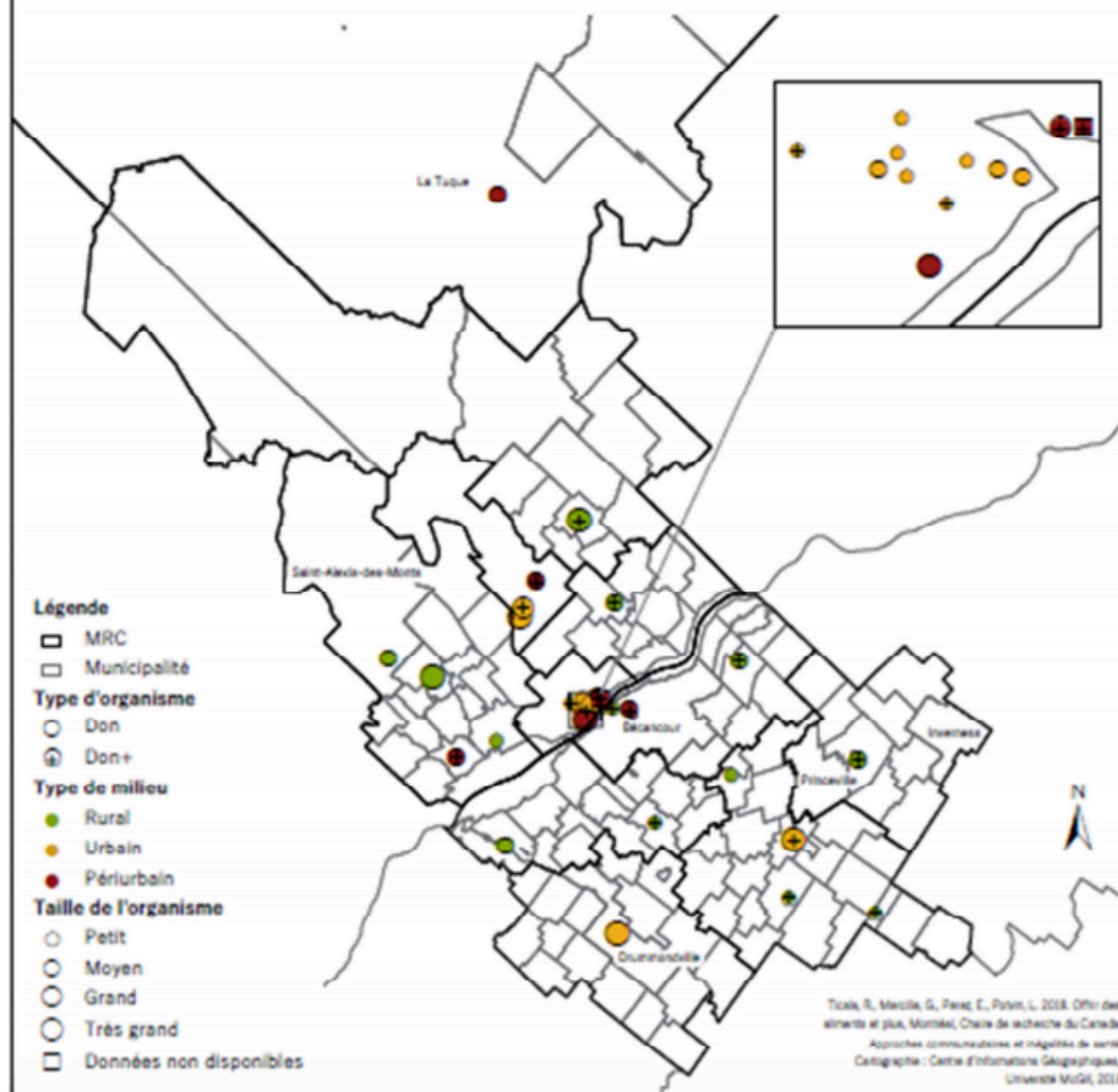




Figure 3

### Répartition géographique des organismes communautaires en aide alimentaire participants de la Mauricie – Centre-du-Québec





## Répartition géographique des organismes communautaires en aide alimentaire participants de Montréal

### Légende

- MRC
- Montréal Arrondissement
- Type d'organisme
  - Don
  - ⊕ Don+
- Type de milieu
  - Rural
  - Urbain
  - Périurbain
- Taille de l'organisme
  - Petit
  - Moyen
  - Grand
  - Très grand
  - Données non disponibles

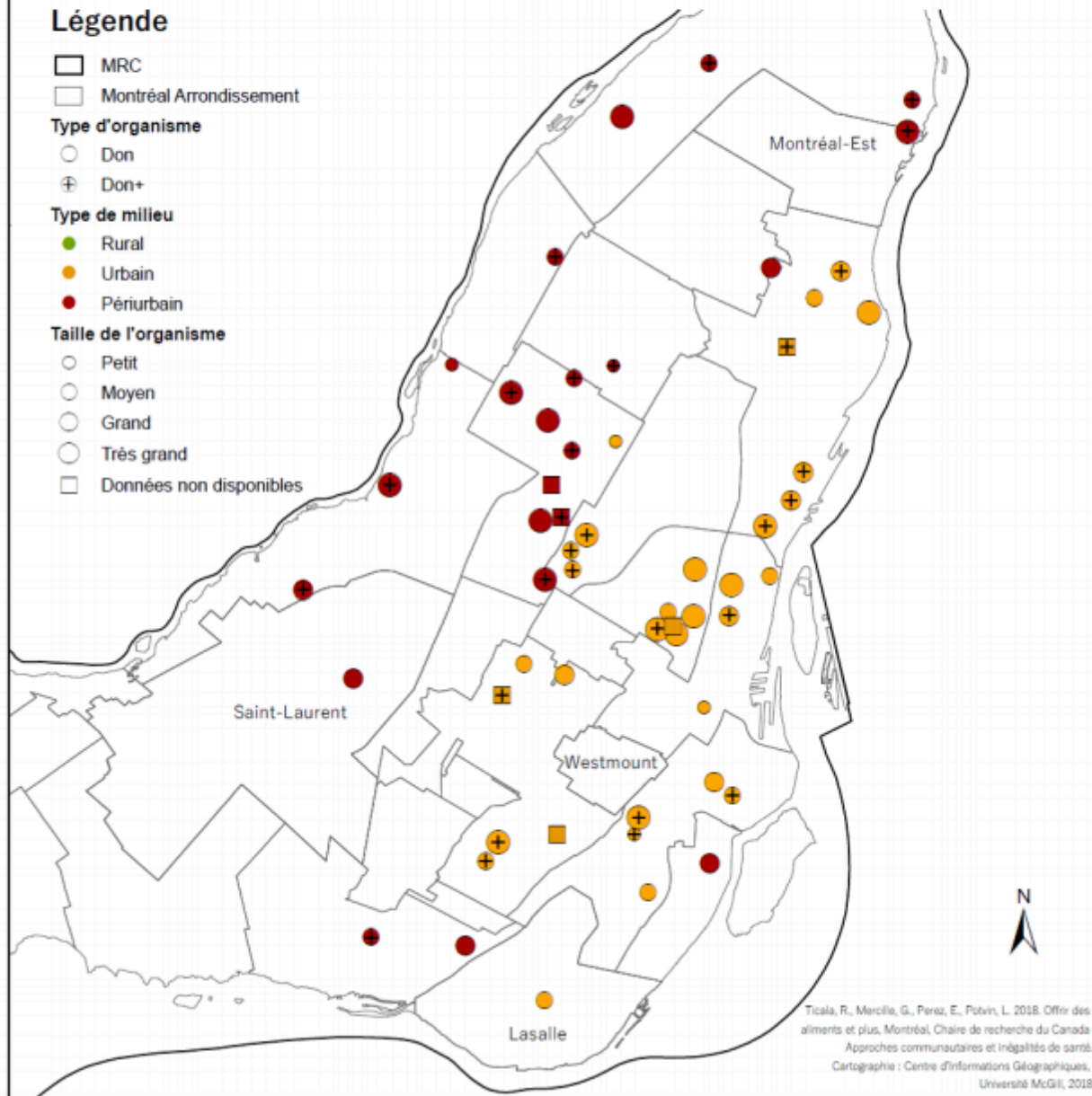
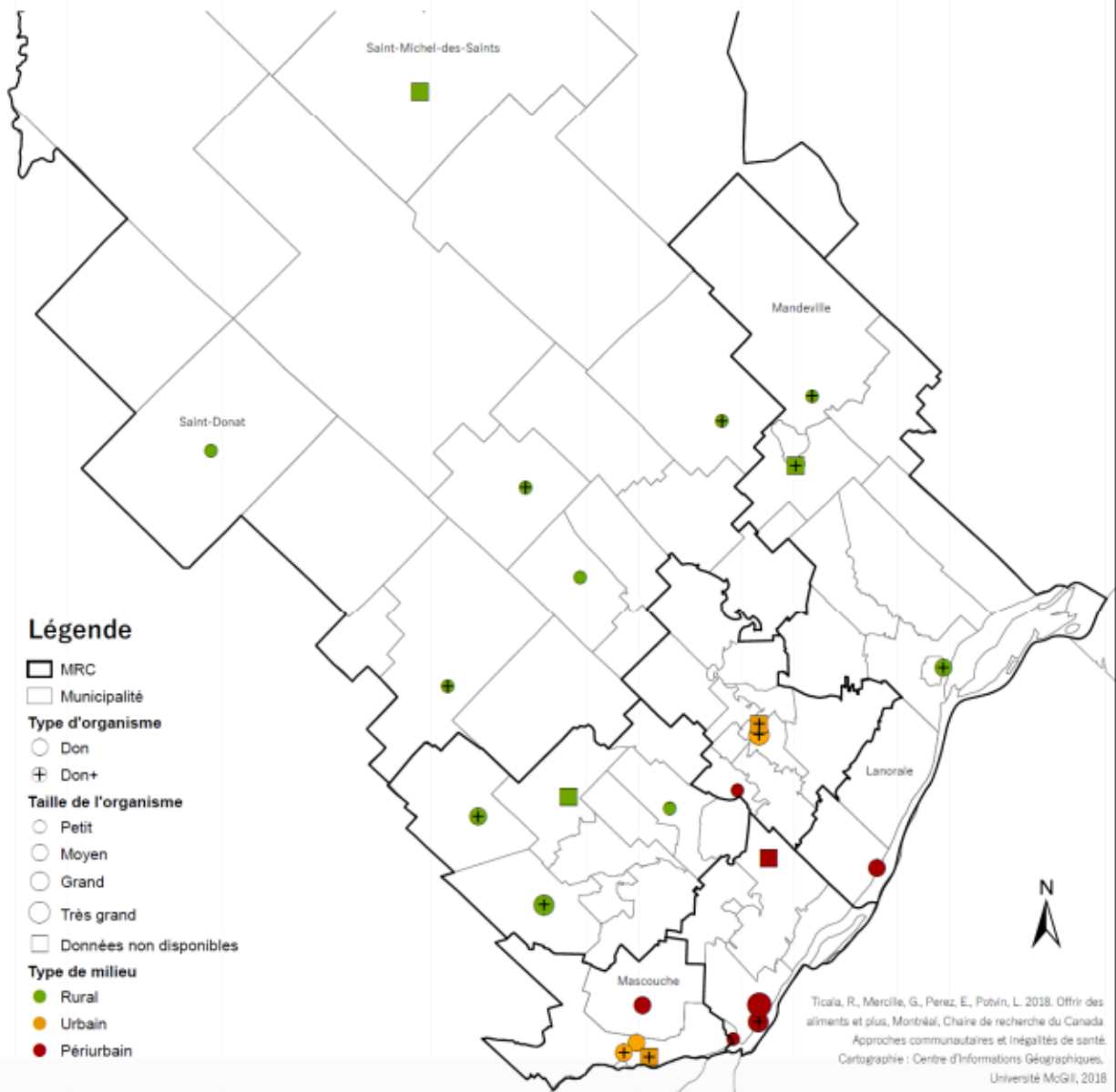




Figure 2

## Répartition géographique des organismes communautaires en aide alimentaire participants de Lanaudière



## Annexe 4- Certificat d'approbation éthique



Comité d'éthique de la recherche en santé

10 novembre 2017

Objet: Approbation éthique – « Do community-based food security interventions influence use of community services, food security, social integration and health among new users? »

Mme Louise Potvin, Mme Jennifer O'Laughlin & Mme Geneviève Mercille,

Le Comité d'éthique de la recherche en santé (CERES) a étudié le projet de recherche susmentionné et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises. Vous trouverez ci-joint une copie numérisée de votre certificat; copie également envoyée au Bureau Recherche-Développement-Valorisation.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible et afin d'en tirer pour tous le plus grand profit, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CERES tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, l'expression de nos sentiments les meilleurs,

Dominique Langelier, présidente  
Comité d'éthique de la recherche en santé (CERES)  
Université de Montréal

DL/GP/gp  
c.c. Gestion des certificats, BRDV  
p.j. Certificat #17-114-CERES-D

Comité d'éthique de la recherche en santé

### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

*Le Comité d'éthique de la recherche en santé (CERES), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.*

Projet	
<b>Titre du projet</b>	<b>Do community-based food security interventions influence use of community services, food security, social integration and health among new users?</b>
<b>Chercheuses requérantes</b>	<b>Louise Potvin</b> , Professeure titulaire, École de santé publique - Département de médecine sociale et préventive <b>Geneviève Mercille</b> , professeure adjointe, Faculté de médecine - Département de nutrition <b>Jennifer O'Laughlin</b> , professeure titulaire, École de santé publique - Département de médecine sociale et préventive

Autres collaborateurs: Oumarou Zakary Rhissa (Banques alimentaires du Québec) & Mylène Riva (McGill)  
Coordination du projet: Ginette Boyer

Financement	
Organisme	IRSC
Programme	Subvention projet - Financement transitoire
Titre de l'octroi si différent	
Numéro d'octroi	377428
Chercheur principal	
No de compte	

#### MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CERES qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CERES

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CERES.

Dominique Langelier, présidente  
Comité d'éthique de la recherche en santé  
Université de Montréal

**10 novembre 2017**  
Date de délivrance

**1er décembre 2018**  
Date de fin de validité