

Rapport d'évaluation – Sommaire exécutif



credo



Évaluation des modèles de soutien du Club des petits déjeuners

Introduction

En 2019, le Club des petits déjeuners a confié à Credo, une firme-conseil en impact social, le soin de réaliser une évaluation exhaustive de ses principaux modèles de soutien. L'évaluation de Credo porte sur la pertinence et l'efficacité du rôle et de l'approche du Club dans son soutien aux programmes de petits déjeuners partout au pays. Plus spécifiquement, cette évaluation permet au Club de faire le lien avec les recherches existantes afin de parvenir à une meilleure compréhension **du succès de ses initiatives de soutien auprès des communautés scolaires qui en ont besoin**, et des améliorations à envisager dans le cadre de son approche.

Puisque le Club collabore avec une variété de parties prenantes pour soutenir le développement et la durabilité des programmes de chaque école, il est difficile d'attribuer les résultats du programme à des acteurs et/ou des facteurs individuels. C'est pour cette raison que l'évaluation mesure **la contribution du Club** au succès et aux impacts des programmes, plutôt que les impacts cumulatifs des programmes. Cela apporte également de la clarté sur le processus collaboratif qui mène à l'impact social. La **réflexion, l'apprentissage et l'amélioration** sont au cœur de ce processus. Grâce à une meilleure compréhension, le Club pourra ajuster ses pratiques et devenir encore plus efficace dans son rôle de soutien.

Impact aspirationnel – Une définition du succès

Le **but ultime** du Club est que tous les enfants et adolescents du Canada, jusqu'à l'âge de 18 ans, aient accès à un repas sain et nutritif au début de leur journée éducative et qu'ils acquièrent l'habitude d'en manger un tout au long de l'année scolaire.

La définition du Club comporte deux volets :

- 1. Reconnaissance et promotion de la cause :** L'importance d'un petit déjeuner sain est largement reconnue et acceptée partout au Canada.
- 2. Développement des capacités :** Toutes les écoles ont les capacités de mettre en œuvre et de soutenir des programmes de petits déjeuners universels et de qualité, ce qui profite plus largement aux communautés scolaires.

Rapport d'évaluation – Sommaire exécutif

Aperçu de la méthodologie

Avant de commencer l'évaluation, Credo a consulté les parties prenantes internes et externes du Club pour clarifier ses aspirations :

- ▶ En termes de **modèle logique** : quel changement souhaitons-nous opérer et quelles activités sont nécessaires pour y arriver?
- ▶ En termes d'**approche** : comment devons-nous mener ces activités et quels principes directeurs devons-nous suivre?

Puis **une méthode d'évaluation a été conçue pour comparer la situation actuelle à la situation idéale.**

L'évaluation couvrait deux aspects :

1. Développer les capacités: Qu'est-ce qui, dans l'approche du Club, a le mieux contribué à l'efficacité du développement des capacités, et ce qui n'y a pas contribué?

Avant l'évaluation, les écoles et les acteurs de soutien ont identifié les capacités qu'ils doivent développer pour qu'un programme ait du succès.

Écoles

1. Capacité à mettre en œuvre et à soutenir des programmes de petits déjeuners qui soient universels et de qualité
2. Capacité à créer des espaces sécuritaires qui soient inclusifs et non stigmatisés
3. Capacité à promouvoir l'éducation nutritionnelle et les habitudes saines tout au long de la vie
4. Capacité à créer de l'engagement autour des programmes au sein des écoles
5. Capacité à mobiliser une plus grande communauté autour des programmes
6. Capacité à obtenir des financements et du soutien pour la nourriture, l'équipement, les ressources humaines et les coûts administratifs

Acteurs de soutien

7. Capacité à soutenir le développement de programmes de petits déjeuners à fort impact
8. Capacité à recueillir des fonds et des ressources pour les allouer aux communautés scolaires locales¹
9. Capacité à mobiliser les parties prenantes autour des programmes, à promouvoir leurs effets positifs et contribuer à les déstigmatiser
10. Capacité à promouvoir et à faire avancer la cause

¹ Par « communautés scolaires » on entend l'école et ses partenaires dans la communauté, tels que les bénévoles externes et les organisations partenaires.

Rapport d'évaluation – Sommaire exécutif

2. Atteindre les principes d'efficacité du Club: Quel chemin reste-t-il à parcourir pour passer du mode de fonctionnement actuel à celui désiré?

Les équipes du Club et de Credo ont collaboré pour définir les **6 principes d'efficacité du Club**², qui correspondent aux lignes directrices que le Club s'engage à suivre pour être efficace dans son rôle de soutien et répondre aux besoins de développement des capacités exprimés par ses parties prenantes :

1. Établir des relations de confiance et de long terme avec les parties prenantes, qui soient également proactives, collaboratives et évolutives
2. Aider chaque programme à atteindre son plein potentiel grâce à des coordonnateurs jouant le rôle d'alliés, qui soient axés sur l'impact social avant tout
3. Financer directement et de façon transparente les besoins jugés prioritaires par les communautés (plutôt que ceux que les partenaires financiers ou autres ont jugés prioritaires)
4. Tirer parti de l'influence et des partenaires nationaux au niveau local tout en faisant bénéficier les parties prenantes de cet accès privilégié
5. Faciliter proactivement le transfert de connaissances (au sein du Club, entre le Club et les parties prenantes, et entre les différentes parties prenantes)
6. Valoriser les acteurs sur le terrain en les engageant activement et en amplifiant leurs voix dans les efforts de sensibilisation

Les parties prenantes tant au niveau des écoles qu'au niveau du soutien (commissions scolaires, organisations communautaires et provinciales, bailleurs de fonds) ont participé aux activités d'évaluation. Ces activités incluent des méthodes d'évaluation interne et externe comme des entrevues, des sondages, des ateliers et des études de documents.

² Un principe d'efficacité est un énoncé qui oriente les façons de penser ou de se comporter pour atteindre les résultats souhaités (qu'ils soient explicites ou implicites), selon des normes, des valeurs, des croyances, l'expérience ou la connaissance. L'énoncé demeure une hypothèse jusqu'à ce qu'il ait été évalué dans son contexte, pour déterminer son sens relatif, sa vérité, sa faisabilité et son utilité pour toute personne qui tente d'appliquer ce principe.

³ Lorsqu'on parle d'impact social, on tient compte de quatre éléments : la valeur créée par l'activité d'une personne ou organisation ; la valeur perçue par les bénéficiaires et toute autre partie prenante impliquée; un impact qui comprend à la fois des effets positifs et négatifs ; un impact évalué par rapport à ce que la situation aurait été sans l'activité proposée.

Rapport d'évaluation – Sommaire exécutif

Principales conclusions

1. Évaluation du développement des capacités

1.1. L'évaluation a montré que les **écoles** et les **acteurs de soutien** valorisent les éléments suivants dans l'approche de développement des capacités offerte par le Club :

Écoles

- ▶ La capacité du Club à livrer de la nourriture et de l'équipement
- ▶ L'accessibilité, la disponibilité et le rôle d'allié des coordonnateurs
- ▶ La contribution du Club à la création de liens locaux et à sensibiliser les parties prenantes
- ▶ L'adaptabilité et la souplesse dont fait preuve le Club
- ▶ La possibilité d'avoir accès à une source de financement constante, stable et moins contraignante
- ▶ La provision d'outils d'éducation, de sensibilisation et d'inspiration

Acteurs de soutien

- ▶ Être guidés par les mêmes objectifs ultimes que les partenaires
- ▶ Être un allié et un conseiller important dans le travail concerté de mobilisation et de sensibilisation autour des programmes
- ▶ La capacité du Club à faire avancer la cause
- ▶ Le transfert équitable de la connaissance entre les partenaires
- ▶ La souplesse de financement accordée qui permet aux partenaires d'orienter les ressources vers les besoins prioritaires des communautés
- ▶ La capacité du Club à reconnaître, à respecter et même à renforcer les différentes approches de soutien

1.2. Les **écoles** et les **acteurs de soutien** ont recensé des pistes d'amélioration pour le Club :

Écoles

- ▶ Financer les ressources humaines (p. ex., les salaires pour la supervision locale)
- ▶ Mieux soutenir les écoles dans leur capacité à offrir une alimentation diversifiée et culturellement adaptée.
- ▶ Plus de cohésion dans l'ampleur du soutien offert aux différentes écoles
- ▶ Plus de participation et une plus grande présence de la part du Club, ainsi qu'une meilleure continuité de la part des coordonnateurs

Acteurs de soutien

- ▶ Plus de constance dans le partage de connaissances, notamment en permettant aux partenaires d'orienter les ressources vers les besoins prioritaires, et en reconnaissant et renforçant davantage les différentes approches de soutien
- ▶ Faire avancer la cause de manière plus collaborative

2. Évaluation des principes d'efficacité

2.1. Éléments dans l'approche actuelle du Club qui sont les plus conformes à ses aspirations :

- ▶ Partager son expertise avec les communautés scolaires et être capable de soutenir la mise en œuvre de programmes de qualité
- ▶ Contribuer à promouvoir les bénéfices des programmes, à intégrer les parties prenantes et à faire avancer la cause
- ▶ Être à l'écoute des besoins des parties prenantes et être proactif dans la création de nouveaux projets et partenariats
- ▶ Jouer un rôle d'allié pendant la pandémie
- ▶ Avoir une influence potentielle sur les normes sociales et les politiques, grâce à la reconnaissance de sa marque, sa légitimité, sa portée nationale, son accès privilégié à l'information, aux cercles de décision et aux plateformes publiques.

2.2. Éléments dans l'approche actuelle du Club qui s'éloignent le plus de ses aspirations :

- ▶ Tension entre ses rôles de soutien et de direction, et entre le contrôle de la qualité et l'autonomisation (empowerment)
- ▶ Manque d'uniformité de ses modèles de soutien selon les zones géographiques (la cohérence du Club en ce qui concerne ses principes d'efficacité est plus élevée au Québec que dans le reste du Canada)
- ▶ Manque de clarté stratégique et d'indicateurs de réussite clairs pour le développement des capacités et le rôle de soutien
- ▶ Manque de souplesse en termes de financement des ressources humaines pour la coordination locale du programme
- ▶ Engagement des parties prenantes souvent limité à l'information et la consultation, se traduisant rarement par une cocréation
- ▶ Manque de transparence et de collaboration avec les acteurs de soutien de la communauté locale pendant les efforts de collectes de fonds
- ▶ Réticence à partager différents types de pouvoir, plus spécifiquement l'information, les contacts, l'accès et le processus décisionnel.

Recommandations de Credo

Les résultats de l'évaluation et les observations fournies ont permis à Credo de formuler plusieurs recommandations clés :

- 1. Clarté stratégique et mesure de succès:** Revoir la définition du succès et d'accroître la transparence sur la manière dont le Club mesure le succès. Expliciter davantage la stratégie qui sous-tend la réalisation de l'universalité, la nature des relations et les dynamiques de pouvoir.
- 2. Assumer des rôles spécifiques:** Mieux cerner et distinguer: 1) Ce dont les communautés scolaires ont besoin pour nourrir les enfants; 2) Le rôle de développement des capacités du Club dans ce domaine.
 - ▶ **Pour le rôle de soutien:** Passer d'un rôle de contrôle de qualité à un rôle d'accompagnement et d'autonomisation pour mieux soutenir les communautés selon les besoins sur le terrain.
 - ▶ **Pour le rôle de sensibilisation:** Passer à un rôle de défense qui démontre les besoins et les forces des communautés pour faire la promotion de la mission commune, à savoir nourrir les enfants. Passer d'une logique de normes universelles à une logique de soutien universel. Adopter une approche de promotion plus collective de la cause commune.
- 3. Se concentrer sur la pertinence:** Conserver les éléments du nouveau rôle qui a été adopté pendant la pandémie. Permettre aux fonds de financer ce dont les communautés ont le plus besoin, tout en aidant les commissions scolaires, les écoles et les organisations communautaires à trouver d'autres sources de financement et à y accéder.
- 4. Continuer à partager le pouvoir:** Passer à un niveau supérieur d'engagement et de cocréation. Être plus audacieux dans le partage d'informations, des contacts, de l'accès et du processus décisionnel.
- 5. Mener l'échange de connaissances:** Utiliser les outils technologiques pour favoriser un échange multidirectionnel de connaissances et, éventuellement, pour favoriser une documentation commune de l'avancement de la cause partout au Canada.

Les apprentissages qui découlent de cette évaluation seront incorporés dans les objectifs à court et à long terme du Club. Une évaluation continue permettra de suivre les progrès, et les améliorations continues.

Toutes les parties prenantes peuvent consulter le rapport d'évaluation intégral et la présentation sur demande. Le Club remercie ses parties prenantes internes et externes, qui ont généreusement pris le temps de contribuer aux conclusions de ce rapport d'évaluation.