

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

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

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

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

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Revue de littérature

1.1 Les systèmes alimentaires et l'évaluation

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 L'évaluation évolutive et participative

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

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

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

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

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

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

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

La théorie du changement

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

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

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

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

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

Les indicateurs

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

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

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

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

2. Objectifs et méthodes

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

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

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

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

2.1 La planification et le déroulement de la démarche participative

Participant(e)s à la démarche

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

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

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

nous nommons « partenaires accompagnateurs », sont :

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

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

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

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

Déroulement de la démarche

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

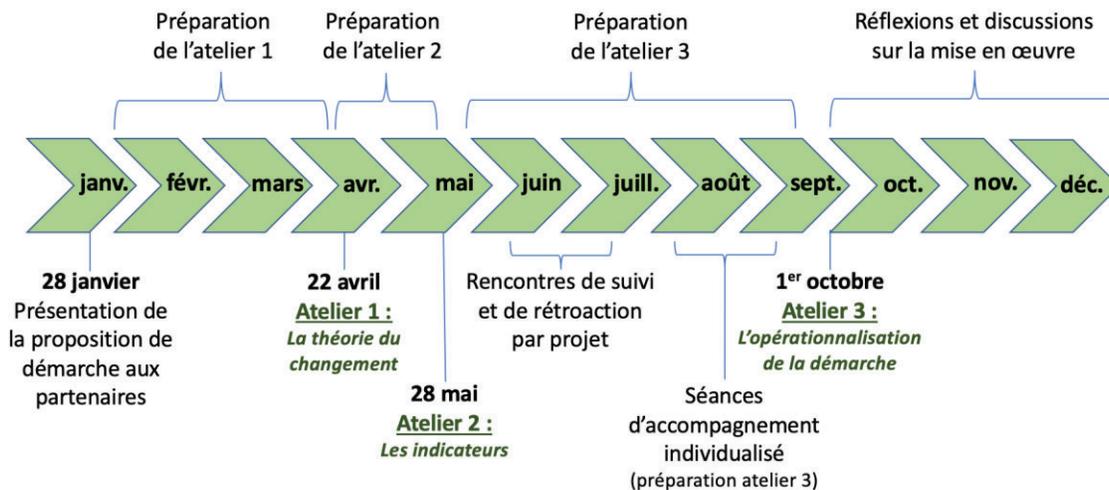


Figure 1 – Grandes étapes de la démarche participative en 2021 (tiré de Brisebois et collab., 2022)

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

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

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

2.2 La documentation des apprentissages et des effets de la démarche

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

Bilan réflexif

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

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

Entretiens semi-dirigés

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

3. Résultats

3.1 Une démarche en trois ateliers

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

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

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

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

Atelier 1 : La théorie du changement

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

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

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

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

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

Les questions suivantes ont orienté l'analyse documentaire :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

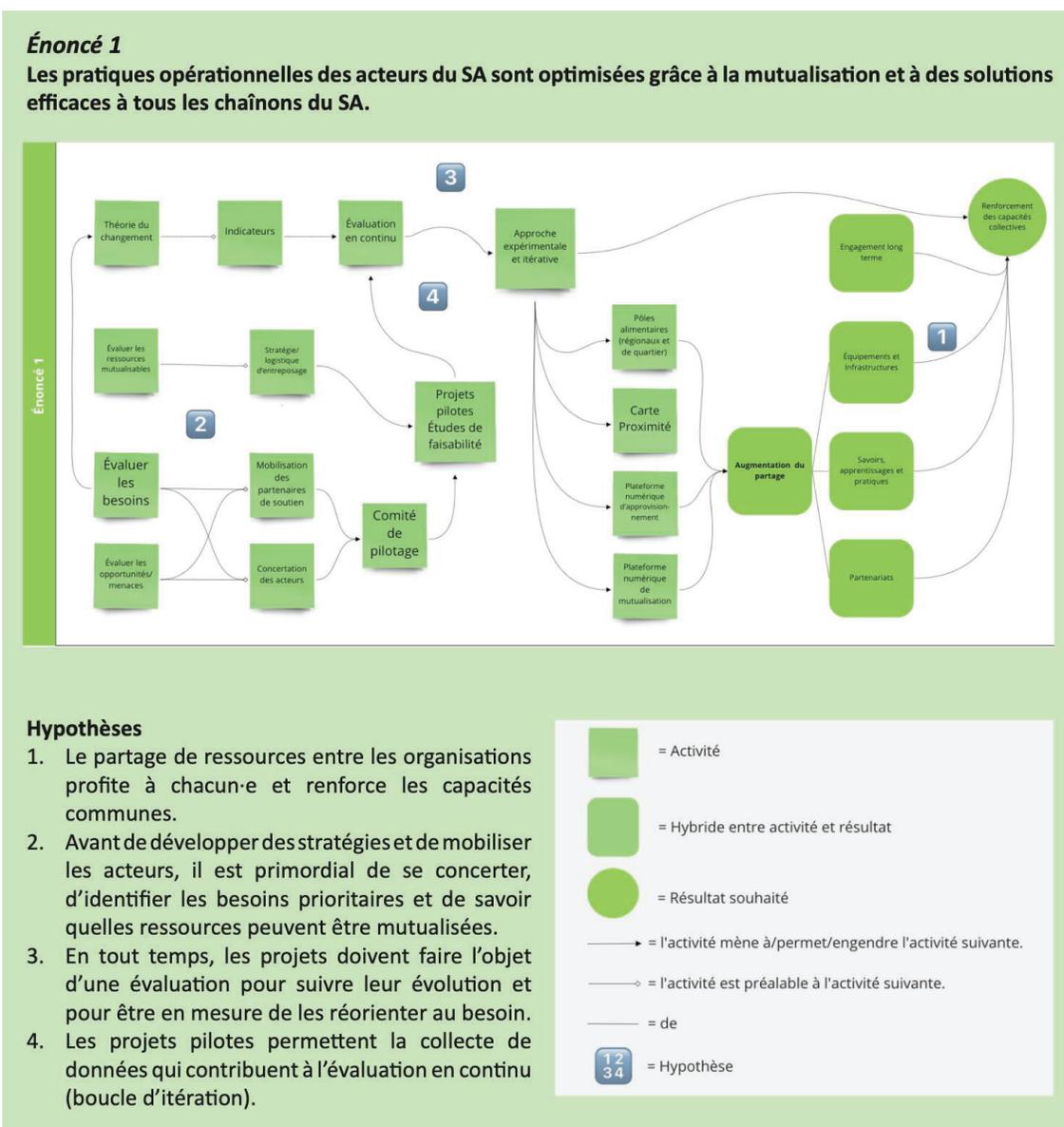


Figure 2 – Schématisation et hypothèses associées à l'énoncé 1 (tiré de Brisebois et collab., 2022)

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

Atelier 2 : Les indicateurs

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Les apprentissages et les effets de la démarche

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

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

Points forts et faibles du déroulement de la démarche

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

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

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

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

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

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

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

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

Contraintes contextuelles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Connaissances et pratiques d'évaluation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Freins et leviers de la démarche d'évaluation participative

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

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

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

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

Contribution de la démarche à la pérennisation financière

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

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

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



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

Discussion et conclusion

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

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

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

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

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

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

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

NOTE

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

RÉFÉRENCES

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

- Innoweave. (2016). *Accélérateur d'impact d'Innoweave*. <https://innoweave.ca/fr/events/accelerateur-dimpact-national-en-ligne>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022). *Éléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet*. Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-projet-en-lien-responsabilite-populationnelle/faire-bilan-du-projet/elements-reflexion-evaluer-favoriser-perennite-d-projet>
- Luederitz, C., Schäpke, N., Wiek, A., Lang, D. J., Bergmann, M., Joannette, J., Bos, Burch, S., Davies, A., Evans, J., König, A., Farrelly, M. A., Forrest, N., Frantzeskaki, N., Gibson, R. B., Kay, B., Loorbach, D., McCormick, K., Parodi, O., Rauschmayer, F. ... Westley, F. R. (2017). Learning through evaluation: A tentative evaluative scheme for sustainability transition experiments. *Journal of Cleaner Production*, 169, 61-76. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.005>
- Lutz, J. et Schachinger, J. (2013). Do local food networks foster socio-ecological transitions towards food sovereignty? Learning from real place experiences. *Sustainability*, 5(11), 4778-4796. <http://dx.doi.org/10.3390/su5114778>
- Mackenzie, S. G. et Davies, A. R. (2019). SHARE IT: Co-designing a sustainability impact assessment framework for urban food sharing initiatives. *Environmental Impact Assessment Review*, 79, 106300. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106300>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle – Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 192, 73-89.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS). (2012). *Guide de sélection et d'élaboration des indicateurs aux fins de l'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux*. Gouvernement du Québec. https://www.msss.gouv.qc.ca/professionnels/documents/mesure-et-analyse-de-la-performance/Guide_de_selection_et_delaboration_des_indicateurs.pdf
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49. <https://doi.org/10.7202/1020820ar>
- Preskill, H. et Beer, T. (2012). *Evaluating social innovation*. FSG et Center for Evaluation Innovation. <http://doi.org/10.22163/feval.2012.119>
- Roep, D. et Wiskerke, J. S. C. (2012). Reshaping the foodscape: The role of alternative food networks. Dans G. Spaargaren, P. Oosterveer et A. Loeber (dir.), *Food practices in transition: Changing food consumption, retail and production in the age of reflexive modernity* (p. 207-227). Routledge.
- Société canadienne de l'évaluation (SCÉ). (2014). *Qu'est-ce que l'évaluation?* <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>
- Springett, J. et Wallerstein, N. (2008). Issues in participatory evaluation. Dans M. Minkler et N. Wallerstein (dir.), *Community-based participatory research for health: From process to outcomes* (p. 263-288). Jossey-Bass. https://www.researchgate.net/publication/292125087_Issues_in_participatory_evaluation
- Taplin, D. H. et Clark, H. (2012). *Theory of change basics: A primer on theory of change*. ActKnowledge. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf
- Tello-Rozas, S., Léonard, M. et Lussier-Lejeune, F. (2022). *Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires*. Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes et Service aux collectivités de l'UQAM. https://sac.uqam.ca/upload/files/Miseajourportraitval_Rapport_v5_Web.pdf
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2014). *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale*. <https://tiess.ca/pourquoi-evaluer-pour-qui-quelle-approche>
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2022). *Entreprendre collectivement en alimentation au Québec : enjeux de pérennité, facteurs de succès et pistes pour réussir*. https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/03/Ent_coll_alim-Rapport.pdf
- Valette, E., Schreiber, K., Conaré, D., Bonomelli, V., Blay-Palmer, A., Bricas, N., Sautier, D. et Lepiller, O. (2019). An emerging user-led participatory methodology: Mapping impact pathways of urban food system sustainability innovations. Dans A. Blay-Palmer, D. Conaré, K. Meter, A. Di Battista et C. Johnston (dir.), *Sustainable food system assessment: Lessons from global practice* (p. 19-41). Routledge <https://doi.org/10.4324/9780429439896-2>
- Ville de Montréal. (2021). *Montréal en commun : la ville comme laboratoire*. <https://montreal.ca/articles/montreal-en-commun-la-ville-comme-laboratoire-15119>
- Zarinpoush, F. (2006). *Project evaluation guide for nonprofit organizations: Fundamental methods and steps for conducting project evaluation*. Imagine Canada. http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/projectguide_final.pdf