

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉVALUATION PARTICIPATIVE COMME LEVIER DE PÉRENNITÉ ET DE TRANSITION SOCIO-ÉCOLOGIQUE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES À MONTRÉAL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE L'ENVIRONNEMENT

PAR

MYLÈNE ARBOUR

MARS 2023

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.04-2020). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je me rappelle ma première rencontre avec René Audet, à l'automne 2019, fraîchement diplômée d'un baccalauréat en nutrition et naïvement pleine d'enthousiasme à l'idée d'amorcer le programme de maîtrise en sciences de l'environnement à l'automne 2020. Mes ambitions étaient grandes et ma motivation élevée! Entre-temps, le monde s'est mis sur pause et c'est au détriment de notre vie sociale que ma cohorte et moi avons amorcé des cours entièrement en ligne. De fil en aiguille, c'est près de la totalité de mon parcours de 2e cycle qui s'est effectué à distance. Je crois avoir vécu les embuches types d'une étudiante à la maîtrise: motivation latente, solitude, fatigue numérique, écoanxiété. Heureusement, j'ai eu la chance et le privilège d'être bien entourée au travers des deux dernières années. La réalisation de mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien constant et répété de mes proches.

Surtout, merci à Éliane Brisebois, la ressource numéro un pour mes questionnements et mes réflexions quotidiennes (et pour mes crises existentielles). Merci à René Audet qui a toujours les mots justes et les bons conseils. Merci à Ali Romdhani de nous avoir permis de nous rassembler toutes les semaines en présentiel au Tiers Lieu dans les derniers milles de ma rédaction. Merci à tous mes collègues de la maîtrise en sciences de l'environnement de l'UQAM, à mes collègues de l'Association étudiante des cycles supérieurs en sciences de l'environnement ainsi qu'aux étudiants du CRISES. Merci à mes parents, mes frères et mes amis pour leur soutien. Merci à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la démarche participative et aux entretiens menés. En espérant que ces travaux soient pertinents et utiles pour d'autres yeux que les miens.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 UN SYSTÈME ALIMENTAIRE EN CRISE: UNE TRANSITION QUI S'IMPOSE .....	4
1.1 Un système alimentaire en crise.....	4
1.1.1 Définitions : systèmes alimentaires .....	5
1.1.2 Le système alimentaire dominant et son impact environnemental.....	6
1.1.3 L'insécurité alimentaire persiste.....	7
1.1.4 Le système alimentaire conventionnel et la santé des populations.....	8
1.2 Transition socioécologique et systèmes alimentaires .....	10
1.2.1 Les théories de la transition.....	10
1.2.2 Les systèmes alimentaires durables et alternatifs.....	14
1.2.3 Le portrait du système alimentaire urbain et alternatif à Montréal .....	16
CHAPITRE 2 PÉRENNITÉ DES ORGANISATIONS DU SYSTÈME ALIMENTAIRE ALTERNATIF À MONTRÉAL : L'ÉVALUATION COMME UN OUTIL À POTENTIALISER.....	19
2.1 La définition de la pérennité.....	19
2.1.1 L'évaluation de la pérennité : éléments théoriques pour statuer de la pérennisation et de la pérennité d'une organisation.....	20
2.2 Enjeux organisationnels qui menacent la pérennité des organisations du système alimentaire alternatif.....	23
2.3 L'évaluation participative : une revue de la littérature .....	25
2.3.1 L'évaluation : définitions et approches.....	26
2.3.2 L'évaluation participative .....	27
2.3.3 Les avantages, limites et bonnes pratiques de l'approche d'évaluation participative.....	28
2.3.4 La théorie du changement et la détermination des indicateurs .....	31
2.4 Objectifs de recherche .....	34
CHAPITRE 3 LE CAS DU « VOLET ALIMENTATION » DU PROGRAMME MONTRÉAL EN COMMUN : UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE EN TROIS ATELIERS .....	36

3.1	Le programme Montréal en commun.....	36
3.2	Une démarche d'évaluation participative en trois ateliers .....	40
3.2.1	Recherche documentaire préparatoire .....	42
3.2.2	Atelier 1 : La théorie du changement .....	49
3.2.3	Atelier 2 : La détermination des indicateurs.....	53
3.2.4	Atelier 3 : l'opérationnalisation de la démarche d'évaluation dans les pratiques .....	54
3.2.5	Limites de la démarche d'évaluation participative.....	57
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....		60
4.1	Approche de recherche.....	60
4.2	Constitution de l'échantillon pour les entretiens semi-dirigés.....	61
4.3	L'entretien semi-dirigé individuel comme méthode principale de collecte de données .....	62
4.4	L'analyse de discours par codage thématique.....	64
CHAPITRE 5 PERCEPTIONS DE LA CONTRIBUTION D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE À LA PÉRENNISATION ET À LA PÉRENNITÉ DES PROJETS EN ALIMENTATION DU PROGRAMME MONTRÉAL EN COMMUN .....		66
5.1	Présentation des familles thématiques .....	66
5.2	Analyse des codes <i>Perception de l'évaluation, Capacités des acteurs et Pratiques d'évaluation</i> .....	69
5.2.1	Code <i>Perception de l'évaluation</i> et ses cooccurrences.....	69
5.2.2	Portrait des capacités, connaissances et pratiques en évaluation avant l'entrée au programme Montréal en commun .....	75
5.2.3	Portrait des capacités et de l'intégration de pratiques après la démarche d'évaluation participative .....	78
5.3	Analyse des composantes de la pérennité .....	84
5.3.1	Code <i>Perception de la pérennité</i> et ses cooccurrences .....	84
5.3.2	Code <i>Type de gouvernance et de gestion de projet</i> et ses cooccurrences .....	90
5.3.3	Le code <i>Ressources humaines</i> et ses cooccurrences .....	94
5.3.4	Le code <i>Planification</i> et ses cooccurrences .....	96
5.3.5	Le code <i>Démarche et vision</i> et ses cooccurrences.....	99
5.3.6	Résumé des codes sur les composantes de la pérennité .....	102
5.4	Analyse de codes complémentaires et pertinents aux objectifs de recherche .....	103
5.4.1	Le code <i>Pas de lien avec la démarche</i> et ses cooccurrences .....	103
5.4.2	Les codes <i>Freins de la démarche et Leviers de la démarche</i> .....	105
5.4.3	Le code <i>Obstacles futurs</i> et ses cooccurrences .....	107
5.4.4	Le code <i>Évaluation et pérennité</i> .....	111
5.4.5	Résumé des codes complémentaires et pertinents aux objectifs de recherche .....	113
CHAPITRE 6 CONTRIBUTION DE L'ÉVALUATION À LA PÉRENNITÉ DES ORGANISATIONS ET À LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES .....		114
6.1	L'adoption de pratiques d'évaluation par les organisations.....	114
6.2	Contribution de la démarche d'évaluation collective à la pérennité.....	117

6.3 L'évaluation participative : souhaitable pour la transition socioécologique du système alimentaire?  
121

CONCLUSION .....	127
ANNEXE A PROPOSITION DE DÉMARCHE COLLECTIVE SUR L'ÉVALUATION POUR LES PARTENAIRES DU VOLET ALIMENTAIRE DE MONTRÉAL EN COMMUN .....	130
ANNEXE B GRILLE DE 71 INDICATEURS SUITE À L'ATELIER #2.....	133
ANNEXE C GRILLE D'ENTRETIEN .....	135
APPENDICE A COURRIEL D'INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE .....	138
APPENDICE B FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT À LA RECHERCHE.....	139
APPENDICE C CERTIFICAT ÉTHIQUE .....	143
BIBLIOGRAPHIE.....	144

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 La chaîne agroalimentaire. Tiré de Vivre en Ville (2015). .....	5
Figure 1.2 Perspective multiniveau (Geels, 2002).....	13
Figure 1.3 Représentation proportionnelle d'initiatives du SAA à Montréal par catégorie (Brisebois, 2017b) .....	18
Figure 2.1 Théorie du changement intégrale. Tiré de Esplanade (2022) .....	31
Figure 2.2 Exemple de catégorisation d'indicateurs. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022) .....	33
Figure 2.3 Résumé du processus réflexif menant aux objectifs de recherche.....	35
Figure 3.1 Les grandes étapes de la démarche. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022). .....	41
Figure 3.2 Ligne du temps de la démarche d'évaluation collective. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022) .....	42
Figure 3.3 Schéma, hypothèses et constats pour l'énoncé #1. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022).....	51
Figure 3.4 Schéma de mise en commun de la théorie du changement. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022)....	52
Figure 3.5 Extrait du <i>Miro</i> . Activité de priorisation des indicateurs. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022) .....	54
Figure 6.1 Scénario de pérennisation financière.....	120
Figure 6.2 Scénario de contribution de la démarche d'évaluation à la transition socio-écologique des systèmes alimentaires .....	124

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Éléments d'un système alimentaire durable. Tiré de Galarneau (2020).....	15
Tableau 2.1 Conditions d'implantation et conditions organisationnelles à la pérennisation et à la pérennité. Inspiré de INSPQ (2016).....	21
Tableau 2.2 Sept indicateurs de la pérennité organisationnelle.....	22
Tableau 3.1 Description des quatre projets du « volet alimentaire » financés par Montréal en commun	37
Tableau 3.2 Acteurs de soutien du « volet alimentation » du programme Montréal en commun .....	38
Tableau 3.3 Classification des objectifs et des éléments de vision des quatre projets du « volet alimentation ». Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022).....	44
Tableau 3.4 Quatre énoncés de vision du « volet alimentaire » de Montréal en commun. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022) .....	47
Tableau 3.5 Grille des indicateurs sélectionnés à l'issue de l'atelier #3. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022) ...	55
Tableau 3.6 Indicateurs qualitatifs récoltés par la Chaire de recherche pour l'année en cours. Tiré de Brisebois et <i>al.</i> (2022).....	57
Tableau 3.7 Résumé des trois ateliers. Adapté de Brisebois et <i>al.</i> (2022).....	57
Tableau 5.1 Les codes du corpus et leurs occurrences .....	67
Tableau 5.2 Le code <i>Perception de l'évaluation</i> et ses cooccurrences .....	70
Tableau 5.3 Types de parties prenantes par organisation mentionnés par les participantes .....	72
Tableau 5.4 Résumé des connaissances et pratiques en termes d'évaluation de projet .....	83
Tableau 5.5 Code <i>Perception de la pérennité</i> et ses cooccurrences .....	85
Tableau 5.6 Code <i>Type de gouvernance et de gestion de projet</i> et ses cooccurrences.....	91
Tableau 5.7 Le code <i>Ressources humaines</i> et ses cooccurrences.....	95
Tableau 5.8 Le code <i>Planification</i> et ses cooccurrences .....	97
Tableau 5.9 Le code <i>Démarche et vision</i> et ses cooccurrences .....	99
Tableau 5.10 Le code <i>Pas de lien avec la démarche</i> et ses cooccurrences .....	103

Tableau 5.11 Résumé des freins et leviers de la démarche .....	105
Tableau 5.12 Le code <i>Obstacles futurs</i> et ses cooccurrences .....	108
Tableau 6.1 Résumé des objectifs de recherche et des résultats discutés .....	126

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

FAO : Food and Agriculture Organisation

GES : Gaz à effets de serre

HLPE: High Level Panel of Experts

INSPQ : Institut nationale de Santé publique du Québec

LIUM : Laboratoire d'innovation urbaine à Montréal

MeC : Montréal en commun

PMN : Perspective multiniveau

ONU : Organisation des Nations Unies

SA : Système alimentaire

SAA : Système alimentaire alternatif

TDC : Théorie du changement

TIESS : Territoires innovants en économie sociale et solidaire

UQAM : Université du Québec à Montréal

## RÉSUMÉ

L'accès à une alimentation saine, nutritive et durable n'est pas encore une réalité dans la métropole québécoise, particulièrement pour les populations plus vulnérables, chez qui l'insécurité alimentaire persiste. Parallèlement à cela, le système alimentaire est l'un des plus grands émetteurs de gaz à effets de serre. En réponse à ces enjeux, la Ville de Montréal déploie actuellement le programme Montréal en commun (MeC). Le volet alimentation de ce programme, grâce à quatre organisations porteuses de projets, vise à améliorer le système alimentaire (SA), notamment par la création de pôles alimentaires et d'une serre urbaine, ou bien par la mutualisation de ressources en alimentation. La Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM est un partenaire important en ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi de l'évaluation du volet alimentaire du programme MeC. Cette recherche vise donc à déterminer comment faire en sorte que l'évaluation participative des projets du programme MeC puisse servir de levier au déploiement et à la pérennité de ces projets visant à améliorer les SA urbains. Concrètement, mon mémoire explique en quoi et dans quelle mesure la participation des parties prenantes et l'intégration de ce type d'évaluation dans la culture organisationnelle des initiatives en alimentation peut être un déterminant de leur succès et un facteur d'accélération de la transition socioécologique des SA urbains. Dans un premier temps, cette recherche documente une démarche d'évaluation participative et collective, et a observé l'appropriation par les organisations partenaires des pratiques en termes d'évaluation participative. Dans un deuxième temps, ces travaux ont eu pour but d'identifier les apprentissages faits durant le processus d'implantation pour, finalement, identifier des scénarios de pérennisation. L'hypothèse de recherche propose que l'intégration des pratiques d'évaluation participative et évolutive au sein des organisations partenaires mène à des apprentissages pouvant favoriser la pérennisation des projets ainsi que la transformation des systèmes alimentaires urbains vers des objectifs sociaux et environnementaux. Ce projet s'insérant dans le mandat d'accompagnement des projets par la Chaire de recherche en termes d'évaluation, les parties prenantes ont été activement impliquées. Les résultats révèlent que la démarche d'évaluation participative a pu transmettre de nombreuses pratiques bénéfiques à la pérennisation des organisations. Un exemple est la valorisation des résultats d'évaluation en vue d'obtention de subventions soutenant la pérennité des activités. La démarche n'a cependant pas su cibler d'autres composantes importantes à la pérennisation, comme l'adaptation au changement ou les pratiques de communication. Le changement d'échelle de la démarche d'évaluation aux acteurs du système alimentaire alternatif de Montréal permettrait à un grand nombre d'organisations d'acquérir des compétences utiles à leur déploiement. L'évaluation participative est un outil de choix qui peut donc contribuer à renforcer les projets de la niche d'innovation du système alimentaire alternatif et donc participer à la transition socioécologique des systèmes alimentaires. L'étude de modes de gouvernance et d'évaluation émergents est très importante afin de donner des stratégies concrètes pour la mise en œuvre de futures initiatives en alimentation et pour accélérer la transition socioécologique du SA.

Mots clés : Évaluation participative, Systèmes alimentaires alternatifs, Transition socioécologique, Niche d'innovation.

## INTRODUCTION

Depuis quelques décennies, de nouvelles conceptions des systèmes alimentaires s'imposent autant dans la littérature que dans de nouvelles initiatives et pratiques en alimentation. Tranquillement, un clivage important s'installe entre le système alimentaire dit « conventionnel » ou bien « dominant » et les systèmes alimentaires qui se veulent « alternatifs ». Cette rupture avec les pratiques dominantes présuppose une certaine transition des façons de faire, soit de produire, de distribuer, de consommer et de gérer l'alimentation. Ces alternatives se présentent en opposition au « système conventionnel et globalisé » (Deverre et Lamine, 2010) et viennent répondre à de nombreuses problématiques sociales, économiques et écologiques bien présentes dans le fonctionnement actuel, notamment l'insécurité alimentaire de certaines populations ou bien l'empreinte carbone élevée de l'industrie agroalimentaire. De nombreuses initiatives de transition socioécologique voient le jour afin de transformer les pratiques à différentes échelles dans le but de créer un environnement alimentaire plus sain, juste, respectueux et optimisé.

Un bon exemple réside dans le programme Montréal en Commun, un ensemble de projets innovants rendus possibles par la candidature gagnante de la Ville de Montréal au Défi des villes intelligentes du Canada en 2019. Ce programme comporte trois volets distincts : (1) Mobilité, (2) Alimentation et (3) Données et réglementation municipale (Ville de Montréal, 2021). L'ensemble des trois volets regroupe un total de 13 projets innovants. Le « volet alimentation » du programme comporte quatre projets qui ont l'ambition de transformer le système alimentaire à Montréal notamment par des serres urbaines, par l'implantation de pôles alimentaires logistiques ou encore par la création d'une plateforme numérique de mutualisation d'équipements alimentaires. La Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM est un partenaire des quatre projets du « volet alimentaire » du programme et a pour mandat d'accompagner ces partenaires en ce qui concerne les pratiques d'évaluation de projet. Par du transfert de connaissance et par de l'accompagnement personnalisé, le rôle de la Chaire a été d'aider les partenaires à s'approprier des pratiques d'évaluation dites « participatives » et de potentialiser ces pratiques au service de leur mission. L'équipe de la Chaire, de laquelle je fais partie depuis deux ans, a donc élaboré une démarche d'évaluation participative et collective en trois ateliers et accompagnements. Ces ateliers ont eu comme buts de faire du transfert de connaissance en matière d'évaluation participative et

d'amener les organisations à créer leur plan d'évaluation. Ces trois ateliers participatifs ont porté sur (1) La théorie du changement (TDC), (2) La détermination des indicateurs et (3) L'opérationnalisation de la démarche d'évaluation dans les pratiques. Des séances d'accompagnement individuel ont également eu lieu entre les ateliers. Dans ce contexte, cette recherche de maîtrise étudie le rôle de cette démarche en trois ateliers et accompagnements, et plus largement de l'évaluation, dans le succès et la pérennité des organisations.

D'abord, le premier chapitre de ce mémoire présente les problématiques théoriques qui sous-tendent cette recherche. Plus précisément, quelques concepts et théories y sont définis : systèmes alimentaires, durabilité des systèmes alimentaires, systèmes alimentaires alternatifs et transition socioécologique. Ensuite, ce chapitre décrit plus localement le cas du système alimentaire alternatif à Montréal en précisant quels types d'organisations l'animent. Cette section pose les notions et le langage qui permettent de bien comprendre l'objet de recherche.

Le deuxième chapitre présente d'abord la problématique de l'évaluation de la pérennité pour ensuite exposer les freins auxquels les organisations du système alimentaire alternatif se heurtent qui ont un impact sur leur pérennisation. Plus précisément, elles font face, entre autres, à des enjeux de collaboration, de ressources humaines et de ressources financières qui freinent l'ancrage de leurs activités dans le temps. Ensuite, ce chapitre définit les notions autour de l'évaluation participative. L'évaluation participative se présente alors comme un outil pour les organisations œuvrant en transition socioécologique pour surmonter ces obstacles et se pérenniser. En s'assurant d'évaluer leurs processus et leurs impacts de façon participative, les organisations pourraient en retirer des bénéfices qui leur permettraient potentiellement de pérenniser leurs activités. À l'issue de cette section sont formulés les objectifs de recherche : (1) Saisir l'impact de la démarche d'évaluation en trois ateliers sur les pratiques d'évaluation, (2) Comprendre l'effet sur la pérennisation des initiatives et (3) Analyser la possibilité de répliquabilité d'une telle démarche dans une optique de transition socioécologique des systèmes alimentaires à Montréal.

Le troisième chapitre de ce mémoire présente la démarche d'évaluation participative expérimentée avec les quatre projets partenaires du « volet alimentaire » du programme Montréal en commun (MeC). D'abord, le programme Montréal en commun y est décrit en précisant quels sont les projets qui font partie du « volet alimentaire » ainsi que les acteurs de soutien qui ont participé à la démarche. Il est possible d'y constater l'hétérogénéité des projets participants, ce qui a été un défi important à l'élaboration d'une telle

démarche. Ce chapitre expose aussi comment ont été élaboré et comment se sont déroulés les trois ateliers et les accompagnements avec les projets. Cette section relate donc en détail quel a été le terrain de recherche, puisque cette recherche vise à comprendre les effets de la démarche en trois ateliers sur les pratiques des porteurs de quatre projets.

Le quatrième chapitre de ce mémoire expose la méthodologie choisie pour répondre aux objectifs de recherche. Plus spécifiquement, il explique la méthodologie des entretiens semi-dirigés individuels effectués. Ceux-ci ont été effectués avec deux personnes par organisation et ont permis de sonder sur l'effet de la démarche sur l'intégration de pratiques et sur la pérennisation des activités.

Finalement, les deux derniers chapitres exposent les résultats issus de ces entretiens et explorent la répliquabilité de la démarche d'évaluation participative expérimentée dans une option de transition socioécologique des systèmes alimentaires urbains. Les résultats démontrent que la démarche a pu transmettre de nombreuses connaissances et pratiques en termes d'évaluation participative de projet. La culture de l'évaluation transmise peut favoriser la pérennisation de ces organisations par l'obtention de données probantes qui peuvent faciliter l'acquisition de financement par exemple. Par contre, la démarche ne semble pas avoir eu d'effets sur d'autres composantes de la pérennité organisationnelle, comme les pratiques de communication ou la capacité à s'adapter au changement. La pérennité financière étant une composante centrale, la mise à l'échelle d'une telle démarche pourrait être souhaitable pour la transition écologique des systèmes alimentaires à Montréal, ne serait-ce que pour faire rayonner les impacts des projets porteurs de changement et assurer le renouvellement de leur financement.

## CHAPITRE 1

### UN SYSTÈME ALIMENTAIRE EN CRISE: UNE TRANSITION QUI S'IMPOSE

Ce chapitre vise à exposer les problématiques en amont de cette recherche de maîtrise et qui ont permis de construire l'objet de recherche. Ces notions permettent de dresser un portrait des concepts autour des systèmes alimentaires et des importants enjeux qui les constituent. Ensuite, les théories de la transition socioécologique sont présentées et permettent d'entrevoir les mécanismes de changement sur lesquels s'appuyer pour répondre aux maux des systèmes actuels. Ce chapitre se termine en décrivant le contexte de la Ville de Montréal et les initiatives en alimentation « alternatives » qui l'habitent.

#### 1.1 Un système alimentaire en crise

Les systèmes alimentaires urbains, sous leur forme actuelle mondialisée et verrouillée dans les rouages de l'économie néolibérale, sont complexes, imparfaits, et comportent certainement de nombreuses failles. À ce jour, l'accès à une alimentation saine et de haute qualité nutritionnelle n'est pas acquis pour l'ensemble de la population, alors qu'il s'agit d'un important déterminant de la santé. À cela s'ajoutent des défis environnementaux, comme l'empreinte carbone de la consommation alimentaire. Force est d'admettre que l'accès à une alimentation locale et durable pour tous n'est pas encore une réalité. Ce problème comporte plusieurs dimensions qu'il faut étudier pour bien comprendre l'objet de cette recherche. Les prochains sous-chapitres visent donc à exposer certaines définitions, notamment des systèmes alimentaires et de la sécurité alimentaire, pour ensuite détailler ces problématiques en abordant surtout les enjeux environnementaux autour de l'alimentation et l'insécurité alimentaire. Il est important de noter que la littérature lue et les propos rapportés sont très occidentalocentrés. Les prochains paragraphes rapportent donc des notions qui s'appliquent aux systèmes alimentaires des grandes villes de pays occidentaux nommés comme « développés ».

### 1.1.1 Définitions : systèmes alimentaires

Cette section vise à poser quelques définitions essentielles à la compréhension des problématiques de l'alimentation en contexte urbain. Avant d'exposer plus précisément les problèmes et enjeux des systèmes alimentaires, il est important de bien définir ce qu'est un système alimentaire afin de bien poser les bases qui sous-tendent la suite de ce mémoire. Pour ce faire, la définition du *High Level Group of Experts (HLPE)* mandaté par la FAO a été retenue :

Un système alimentaire est constitué de l'ensemble des éléments (environnement, individus, apports, processus, infrastructures, institutions, etc.) et des activités liées à la production, à la transformation, à la distribution, à la préparation et à la consommation des denrées alimentaires, ainsi que du résultat de ces activités, notamment sur les plans socioéconomique et environnemental. (HLPE, 2014)

En d'autres mots, on peut définir un système alimentaire comme tous les grands rouages qui vont de la production, à la transformation, à la distribution et finalement à la consommation des aliments. La gestion et la valorisation des déchets alimentaires entrent également dans la chaîne agroalimentaire.



Figure 1.1 La chaîne agroalimentaire. Tiré de Vivre en Ville (2015).

Évidemment, puisqu'il n'y a pas une seule façon de produire, de transformer et de consommer les aliments, il est juste de dire qu'il existe des systèmes alimentaires, au pluriel. Il faut par exemple distinguer le système alimentaire « dominant » ou « conventionnel » organisé selon les règles du marché, qui est mondialisé et concentré aux mains d'une poignée de grandes multinationales qui contrôlent une production et une consommation de masse. Et puis il y a les systèmes alimentaires dits « alternatifs » qui tentent de fonctionner selon des règles et des stratégies différentes. Ces derniers seront détaillés dans la section 1.2.2 et 1.2.3. La section 1.1.3 détaille les enjeux de sécurité alimentaire que perpétue le système alimentaire conventionnel. La prochaine section vise à mettre en lumière les enjeux environnementaux autour du système alimentaire dominant dans un contexte urbain, en abordant surtout le cas de la ville de Montréal.

### 1.1.2 Le système alimentaire dominant et son impact environnemental

L'alimentation est un besoin primaire: tous les individus doivent manger, et ce plusieurs fois par jour. Ce besoin a cependant pris une ampleur dévastatrice pour la santé de la planète et la santé des individus. Le système alimentaire dans son état actuel, avec toutes les industries qu'il englobe, est l'un des plus grands émetteurs de gaz à effets de serre de la planète. En effet, entre 25 et 30 % des émissions mondiales de GES seraient associées à l'industrie agroalimentaire (IPCC, 2020). Chacun des chaînons de ce système (production, distribution, transformation, consommation) produit des émissions à différents degrés. Les nombreux intrants (engrais chimiques, pesticides, etc.) nécessaires pour assurer le rythme de production en monoculture sont dommageables pour la santé des travailleurs du système agroalimentaire ainsi que la santé des cours d'eau et des sols (Jouzel, 2020 ; Calvet, 2005). Toute l'industrie de la transformation alimentaire avec ses grandes usines parfois bien éloignées des lieux de production a définitivement son lot d'impacts (émissions carbone, pollutions plastiques) (Brunette et *al.*, 2018). Le transport des aliments du champ à l'assiette est le secteur produisant le plus d'émissions de GES, ce qui n'est pas surprenant considérant qu'un Occidental moyen consomme tous les jours des aliments provenant des quatre coins du globe (IPCC, 2020). À tous les niveaux, l'un des plus grands enjeux est le gaspillage alimentaire. Dans le monde, environ un tiers des aliments produits sont gaspillés à tous les niveaux de la chaîne agroalimentaire (FAO, 2012). Ce gaspillage peut être engendré par un mauvais entreposage ou encore des normes de qualité esthétique des aliments trop élevées. Par ailleurs, de nombreux phénomènes sociaux

gènèrent le gaspillage (Audet et Brisebois, 2018) et il existe de nombreux freins à l'adoption de pratiques écoresponsables par les consommateurs. Il est souvent difficile, voire impossible, de devenir un écocitoyen alimentaire pour de nombreuses personnes, notamment pour des raisons financières ou encore de littératie alimentaire (Cullen *et al.*, 2015).

De surcroît, d'un point de vue économique, il existe de nombreux freins à l'accès au marché montréalais pour les produits locaux. En 2018, le Québec importait pour une valeur de 7,4 milliards de dollars de produits bioalimentaires, ce qui représentait une hausse par rapport à l'année précédente (MAPAQ, 2018). Logiquement, les importations devraient se stabiliser ou diminuer si le but est que les produits locaux occupent une plus grande proportion dans nos assiettes. Les systèmes alimentaires sont prisonniers des lois néolibérales qui dictent notre économie et, donc, l'importation et l'exportation d'aliments. Consommer plus de produits locaux permettrait de réduire les émissions de GES associés notamment au transport des aliments. Alors que les aliments cultivés et transformés localement se présentent comme une solution à de nombreux maux des systèmes alimentaires, leur percée dans le marché urbain comporte de nombreux obstacles (CSAM, 2020).

L'organisation du système alimentaire conventionnel contribue donc aux réchauffements climatiques, à la pollution des sols, à la pollution des cours d'eau et à des pertes de biodiversité. Le système a également un impact important sur la sécurité alimentaire et la santé des individus et ces points seront détaillés dans la section suivante.

### 1.1.3 L'insécurité alimentaire persiste

La notion de sécurité alimentaire est centrale et importante afin de bien comprendre les systèmes alimentaires. La sécurité alimentaire peut être définie par l'accessibilité, autant physique et financière, à une quantité d'aliments suffisante et de qualité, et ce pour tout le monde et à tout moment. Cet accès permet à toutes et tous de combler leurs besoins nutritionnels selon leurs préférences et de mener une vie active (FAO, 1996). En d'autres mots, il s'agit de la capacité des systèmes à nourrir adéquatement ses populations, et ce sans discrimination financière, socioethnique ou bien géographique. Par contraste, l'insécurité alimentaire implique un accès limité ou non convenable aux aliments souvent à cause d'une certaine précarité financière. Cette insécurité est qualifiée selon sa gravité ; elle peut être décrite comme

marginale, modérée ou grave (Tarasuk et Mitchell, 2020). Elle est directement liée au concept de revenu disponible à la consommation (CSAM, 2020). Selon Freedman et al. (2013), l'accès à une saine alimentation comporte cinq dimensions distinctes : économique, offre et prestation de services, spatio-temporelle, sociale et personnelle. Ces cinq dimensions interreliées doivent être considérées afin d'assurer une sécurité alimentaire la plus complète et adéquate possible. Il existe cependant de nombreux enjeux autour de la sécurité alimentaire dans les centres urbains.

Parallèlement aux problèmes environnementaux, malgré le fait que les centres urbains occidentaux soient décrits comme développés et que l'offre alimentaire y est abondante, l'insécurité alimentaire de nombreux ménages est un fait troublant. En effet, en 2015-2016, la proportion de la population montréalaise en situation d'insécurité alimentaire était de 13,6 %, ce qui représente plus de 230 000 personnes (DRSP, 2019). Cela veut dire que 230 000 individus montréalais n'ont pas un accès convenable à des aliments sains et ne peuvent pas entièrement subvenir à leur besoin en nourriture. En plus des grandes inégalités de richesse recensées, les personnes vivant avec l'insécurité alimentaire sont souvent victimes de nombreux préjugés. Ces préjugés peuvent être un frein à l'accès à l'aide alimentaire pour ces personnes dans le besoin et il est souvent difficile de rejoindre ces populations plus vulnérables par les interventions mises en place. En parallèle, la sécurité alimentaire n'est pas mise de l'avant comme une priorité politique, ce qui mène à la stagnation de certaines problématiques (Brisebois et Colombo, 2019). À Montréal, l'insécurité alimentaire est principalement associée à une précarité financière des ménages. Cette insécurité a d'ailleurs été exacerbée par la crise sanitaire de la Covid-19 (Duru et Le Bras, 2020). La crise sanitaire a mis en lumière les enjeux d'autonomie (ou de souveraineté) alimentaire et de sécurité alimentaire. À cet effet, le Bilan-Faim (2021) a révélé une hausse de 21,6% des demandes d'aide alimentaire au Québec par rapport aux données de 2019. En 2021, ce sont 600 000 Québécois qui ont eu recours aux services de banques alimentaires au Québec (Les Banques alimentaires du Québec, 2021). La prochaine section aborde l'enjeu de la qualité nutritionnelle de l'alimentation généré par le système alimentaire dominant.

#### 1.1.4 Le système alimentaire conventionnel et la santé des populations

De plus, à l'ère de la restauration rapide et de l'ultra-transformation alimentaire, la qualité nutritionnelle de l'alimentation – une composante de la sécurité alimentaire - est également un enjeu d'importance à

soulever. Les végétaux et les aliments frais minimalement transformés ne constituent pas la majorité des apports énergétiques de l'Occidental moyen. En effet, l'alimentation occidentale est souvent riche en aliments ultra-transformés. Selon une étude réalisée avec les données provenant de l'Enquête sur la santé des collectivités canadiennes de 2004, 47% de l'apport énergétique des Canadiens proviendrait d'aliments ultra-transformés (Moubarac et Batal, 2016). Ce regroupement d'aliments est très riche en sucres libres, en gras saturés ou trans et en sodium, et a donc une faible qualité nutritionnelle, lorsque comparée à d'autres groupes d'aliments (fruits, légumes, féculents, aliments protéinés). Une alimentation trop riche en ces composantes peut mener à des problèmes de santé chronique. En fait, le tiers des habitants de la Ville de Montréal serait atteint d'une ou de plusieurs maladies chroniques non transmissibles (Springman et al., 2014). Parmi ces maladies, on compte par exemple le diabète de type 2, l'obésité morbide ou encore l'hypertension artérielle. Celles-ci peuvent être prévenues ou bien traitées grâce à une alimentation de haute qualité nutritionnelle (Forouhi et Unwin, 2019). D'ailleurs, l'ultra-transformation des aliments est plus souvent qu'autrement plus dommageable d'un point de vue environnemental en raison des usines nécessaires à la transformation, le transport ajouté nécessaire et le suremballage des aliments. Cette importante consommation de ce type d'aliments est notamment causée par l'environnement, ou le paysage alimentaire construit par le système alimentaire conventionnel et capitaliste. Une logique de marché et de profit dicte actuellement l'offre alimentaire sur notre territoire, plutôt qu'une logique de santé et de subsistance. Des experts en santé publique affirment qu'il faudra définitivement améliorer notre environnement alimentaire pour le rendre « favorable à la santé au Québec tout en permettant le développement d'une économie de marché prospère et en harmonie avec les principes de base de la saine alimentation » (Moubarac et Batal, 2016).

En résumé, le grand système agroalimentaire industrialisé et mondialisé est la cause alarmante d'émission de GES et de gaspillage alimentaire en plus de perpétuer de grandes inégalités d'accès aux aliments et de causer plusieurs maladies chroniques. Il y a présentement un certain verrouillage des grands rouages de notre système alimentaire qu'il est extrêmement difficile à renverser. Un point convergent de ces points est le capitalisme et les normes productivistes qu'il véhicule. Une transformation complète du système alimentaire, un changement de paradigme, s'impose si l'on veut assurer la sécurité alimentaire pour tous ainsi que la santé de l'environnement. Le prochain sous-chapitre présentera les théories de la transition socioécologique qui se présentent comme une réponse, une avenue à prendre pour renverser le système alimentaire dominant.

## 1.2 Transition socioécologique et systèmes alimentaires

En réponse aux nombreux enjeux énumérés ici haut, des acteurs tentent d'innover et proposent une certaine transformation du système alimentaire conventionnel. Plus précisément, ceux-ci proposent une transition sociale et écologique du système. Cette section vise donc d'abord à exposer les théories de la transition socioécologique qui présentent les mécanismes du changement et proposent des solutions aux enjeux énumérés dans la section précédente. Ensuite, les notions de système alimentaire « durable » et « alternatif » sont expliquées. Celles-ci permettent de distinguer de manière plus claire le système alimentaire conventionnel et le système alimentaire alternatif. Cette section se conclut en présentant les initiatives innovantes en alimentation qui habitent la Ville de Montréal, et donc qui constituent le système alimentaire alternatif montréalais.

### 1.2.1 Les théories de la transition

Depuis les années 1990, le terme développement durable a été largement popularisé afin de parler de mesures de protection de l'environnement ou de mesures en réponse aux changements climatiques. Néanmoins, à travers les années, ce concept fut critiqué à plusieurs égards, notamment à cause de l'utilisation du terme développement, qui présuppose la nécessité d'une certaine croissance. Plusieurs chercheurs affirment que ce concept n'est plus adéquat pour répondre au grave état de crise climatique actuel (Theys, 2014). On observe la baisse de l'utilisation de ce terme dans les discours politiques pour faire place à d'autres ; on parle maintenant davantage de « résilience », de « décroissance » et surtout de « transition » (Audet, 2016). Ce discours sous-tend une certaine théorie du changement social, technologique et écologique. Les prochains paragraphes s'attardent à décrire les théories de la transition et plus particulièrement celle de la perspective multiniveau (PMN). Ces concepts sont ensuite appliqués plus contextuellement aux systèmes alimentaires.

Un processus de transition se définit comme une série de changements interreliés, dans une échelle spatiale et temporelle précise. Ces changements sont portés par des acteurs spécifiques selon les intérêts et le but ultime de la transition (Spaargaren et *al.*, 2012). On pourrait aussi décrire une transition comme

une « véritable transformation structurelle » (Audet, 2015). Puisqu'une transition sous-tend des transformations profondes des façons de faire, celle-ci s'échelonne généralement à moyen et à long terme. Plus spécifiquement, « l'hypothèse sous-jacente de la théorie de la transition est que la société change de manière plutôt évolutive et organique, comparable jusqu'à un certain point au comportement et au développement des écosystèmes », ce qui suppose le passage d'un état à un autre (Kemp et Loorbach, 2006). Les transitions sont très complexes, car elles sont entremêlées à des problématiques environnementales, sociales et économiques, mais aussi à des contraintes spatiales et temporelles (Kemp et Loorbach, 2006).

Les transitions dites « sociotechniques » ont été conceptualisées par la perspective multiniveau. La PMN a été retenue et sera sollicitée dans cette recherche de maîtrise pour étudier la transition, car il s'agit de l'approche théorique la plus répandue pour décrire les transitions écologiques. Celle-ci vise à expliquer comment des innovations peuvent se structurer progressivement jusqu'à devenir des forces de régulation dans un système. La PMN distingue trois niveaux de structuration : le paysage sociotechnique, le régime sociotechnique et les niches radicales (Geels, 2002; Spaargaren et *al.*, 2012). Le régime sociotechnique est l'objet principal de la transition. Dans le contexte du système alimentaire, le régime sociotechnique peut représenter le système alimentaire « conventionnel » que l'on désire transformer. On peut y inclure « des systèmes mécanisés du travail de la terre ou de manipulation des animaux aux intrants de synthèses et aux produits pharmaceutiques » (Lefèvre et Audet, 2016), ainsi que toute la chaîne des acteurs économiques et des structures institutionnelles qui assurent et encadrent son fonctionnement. Ces systèmes sont complexes à transformer, car les acteurs du régime sociotechnique répondent aux mêmes règles cognitives (croyances), règles de régulation (législation) et règles normatives (valeurs) (Audet, 2015). Ce sont ces règles qui « expliquent la stabilité et le verrouillage des systèmes sociotechniques » (Geels et Schot, 2010). Mais, le régime sociotechnique peut tout de même être influencé par son environnement (le paysage) et par les niches radicales (ou niches d'innovation), puisque ces deux autres niveaux répondent à des logiques différentes (Geels et Schot, 2010). Le système alimentaire nommé « alternatif » est mieux représenté par le niveau des niches. Cette niche d'innovation radicale s'oppose au régime sociotechnique verrouillé, dans la mesure où elle n'est pas soumise aux mêmes règles. Ces règles différentes mises de l'avant traduisent un désir de transformation du système. En fait, les solutions proposées par les niches d'innovation se développent « en marge » des régimes sociotechniques, car elles ne sont pas compatibles avec les règles des régimes (Audet, 2015). Ces innovations, par leur caractère expérimental, émergent et disparaissent souvent rapidement. Certaines niches réussissent à perdurer,

grâce au soutien de certains acteurs clés qui y injectent des ressources et « protègent » les innovations des pressions du régime sociotechnique (Geels et Schot, 2010). Ces acteurs incluent les organisations qui accompagnent les expérimentations et qui se veulent des « incubateurs d'innovation » (Audet, 2015). Le paysage sociotechnique, quant à lui, est l'environnement exogène dans lequel progressent les régimes et les niches. On peut y inclure l'aménagement des villes, les infrastructures, le climat terrestre ou même le contexte politique ou économique (Geels, 2002). Il est possible de conceptualiser ce paysage par « l'ensemble des forces structurelles qui peuvent exercer des pressions à la transformation des régimes sociotechniques », sans pour autant que ces structures soient elles-mêmes porteuses de changement (Audet, 2015). Par contre, les crises du régime provoquées par des facteurs exogènes peuvent créer des « fenêtres d'opportunité » qui peuvent favoriser l'émergence et la pérennisation de niches d'innovation, et éventuellement leur adoption au sein du régime (Geels, 2011). La figure 1.2 illustre les trois niveaux de la perspective multiniveau et leurs interactions.

La PNM expose donc comment il est possible de concevoir la transition vers un système alimentaire durable ou soutenable, soit par l'émergence de niches d'innovation, ainsi que leur « protection » afin que celles-ci puissent influencer le régime sociotechnique, et ultimement le paysage. Toutefois, il existe de nombreux scénarios de transition pour les régimes sociotechniques, incluant celui de l'agroalimentaire, selon le type de pressions provenant du paysage et le type de niches prêtes à influencer le régime. On peut distinguer deux principaux types de niches d'innovation, soient les innovations sociales et les innovations techniques. Les innovations sociales visent à transformer la façon dont les sociétés sont organisées et les paradigmes sociaux qui les entourent. Plus spécifiquement, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) définit les innovations sociales comme « des nouveaux arrangements sociaux, organisationnels ou institutionnels ou des nouveaux produits ou services ayant une finalité sociale explicite résultant, de manière volontaire ou non, d'une action initiée par un individu ou un groupe d'individus pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution à un problème ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Klein, 2017). Par l'engagement d'acteurs sociaux, l'adoption de ces « nouveaux arrangements » mènent ultimement à des transformations sociales (Klein, 2017). Les innovations techniques, quant à elles, influencent davantage les technologies qui structurent les systèmes (Geels et Shot, 2010).

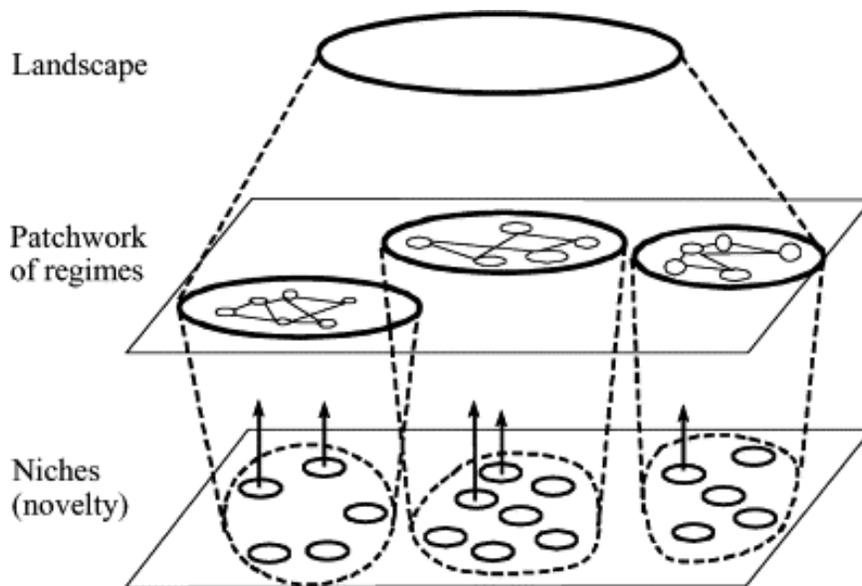


Figure 1.2 Perspective multiniveau (Geels, 2002)

La figure 1.2 démontre bien les interactions « verticales » entre les trois niveaux, c'est-à-dire que les niveaux s'influencent entre eux (flèche vers le haut imagée dans la figure). Néanmoins, cette verticalité est critiquée dans la théorie de la perspective multiniveau. Celle-ci omet les interactions plus horizontales qui peuvent survenir à l'intérieur des niveaux (Shove et Walker, 2010). Par exemple, les différentes niches d'innovation peuvent interagir entre elles et s'influencer. Ce mémoire tentera de prendre en considération l'horizontalité des interactions entre les acteurs du système alimentaire alternatifs, mais aussi la verticalité « *bottom up* » décrite dans la perspective multiniveau.

En d'autres mots, la transition du système agroalimentaire implique une évolution des éléments structurels (modes de production, de distribution, de mise en marché et de consommation) afin de progresser vers un système alimentaire dit « durable ». Au-delà de la transformation des façons de faire et des pratiques opérationnelles à tous les niveaux du système alimentaire, une transition implique également un changement des points de vue et opinions. Cela suppose donc une évolution des représentations sociales autour de l'alimentation. Ce changement de positions et de schèmes de pensées a pour effet d'orienter les pratiques vers de nouveaux objectifs (Spaargaren et *al.*, 2012). Ceci peut donc se traduire par une évolution et une transformation des modes de gouvernance, incluant les pratiques d'évaluation des projets et des systèmes, qui font l'objet de ce mémoire.

Comme mentionné, la principale influence qui tend à transformer les régimes sociotechniques proviendrait des niches d'innovation radicales, comme les systèmes alimentaires alternatifs. Depuis 2021, il existe même une coalition pour la transition alimentaire durable. Ce regroupement basé à Montréal revendique un meilleur climat, un meilleur environnement, une meilleure santé ainsi qu'un meilleur bien-être animal, et ce en transformant les habitudes alimentaires occidentales. Sa principale cible d'action est la consommation de davantage de végétaux au détriment des aliments d'origine animale (Coalition pour une transition alimentaire durable, 2021). Cette coalition peut être un exemple d'initiative faisant partie d'une niche d'innovation. La prochaine sous-section servira à décrire ce vers quoi les systèmes alimentaires devraient transitionner, soient des systèmes plus soutenables ou « durables ».

### 1.2.2 Les systèmes alimentaires durables et alternatifs

En constatant les problématiques des systèmes alimentaires urbains présentés à la section 1.1, dont la liste n'est certainement pas exhaustive, il est possible de concevoir la nécessité d'une certaine transformation des façons de faire afin de le rendre plus optimisé, résilient, respectueux et équitable pour tous. Il convient donc de porter attention aux initiatives dites « alternatives », visant à atteindre un système dit « durable » ou bien encore « soutenable ».

Il existe différents cadres permettant de définir ce qu'est un système alimentaire durable. Par exemple, Mackenzie et Davies (2019) identifient 4 piliers de la durabilité d'un système alimentaire : social, environnemental, économique et gouvernance. Le *City Region Food System Toolkit*, élaboré en France, imagine plutôt un cadre en six catégories : durabilité sociale et équité, durabilité économique, durabilité environnementale, intégration rurale, gouvernance du système alimentaire et, finalement, la résilience (Carey et Dubbeling, 2017). Bricas (2017) retient une définition en 5 principes pour définir un système alimentaire durable : la protection de l'environnement est une priorité (1), l'accès à la nourriture nutritive est suffisant (2), le SA s'inscrit dans une économie inclusive et solidaire (3), le SA permet une cohésion des liens sociaux et culturels (4), le SA supporte et encourage la participation citoyenne (5). D'ailleurs, Valette et al. (2019) se sont réappropriés le cadre de Bricas dans leurs travaux en distinguant 6 dimensions de durabilité. Dans ce cas-ci, les auteurs sont aussi allés un peu plus loin dans l'analyse et ont proposé des sous-dimensions à chacune des dimensions : (1) Environnement (pollution, biodiversité, ressources non renouvelables), (2) Socioculturel (Inégalités, cohésion sociale, confiance, identité et culture), (3)

Économique (résilience, équité, emplois), (4) Nutrition (activité physique, santé, soins), (5) Sécurité alimentaire (accès, qualité, disponibilité, constance), (6) Gouvernance (transparence, redevabilité, participation). Bien qu’il existe de nombreuses façons de définir les systèmes alimentaires durables, il est tout de même possible de constater de grandes similitudes entre les définitions présentées ici haut. On constate notamment que la sécurité alimentaire est un concept récurrent et absolument central à cette définition. Le CSAM (2020) affirme même que la sécurité alimentaire est une condition préalable à la durabilité du système. Entre d’autres mots, un système alimentaire ne peut pas être qualifié de durable tant que l’insécurité alimentaire, peu importe sa forme, persiste. Il s’agit donc d’une problématique prioritaire à aborder. L’organisme 100 degrés propose d’ailleurs quatre éléments qu’il est possible d’observer afin de statuer qu’un système alimentaire transitionne vers la durabilité (Galarneau, 2020). Ceux-ci sont présentés dans le tableau 1.1. Ces éléments, plutôt que de constituer des aspects théoriques de la durabilité, sont des pratiques concrètes à constater qui mènent à un processus de transformation. Ces pratiques ou initiatives sont généralement adoptées par des niches d’innovation radicales qui ont l’ambition de faire les choses différemment. On peut penser à des initiatives de paniers de légumes de fermes locales, à de l’agriculture maraîchère urbaine sur les toits ou encore de à la revalorisation d’aliments autrement gaspillés. Plus il est possible d’observer ces éléments dans les systèmes alimentaires, plus ceux-ci transitionnent vers la durabilité.

Tableau 1.1 Éléments d'un système alimentaire durable. Tiré de Galarneau (2020).

1.	Des pratiques agricoles plus écologiques : agriculture biologique, régénérative, urbaine, etc.
2.	Des canaux de mise en marché de proximité : vente directe, circuits courts, regroupements de producteurs, etc.
3.	Des initiatives visant à réduire le gaspillage alimentaire : glanage, cuisines de transformation, etc.
4.	Des politiques et des programmes qui encouragent les choix alimentaires équitables et sains.

La littérature présente également la notion de système alimentaire alternatif, qui se veut très près des systèmes alimentaires durables. Le terme « alternatif » indique une opposition au conventionnel. On l’utilise surtout pour parler, entre autres, de circuits courts, d’agriculture biologique, de produits de terroir ou de commerce équitable (Le Velly, 2018). Ce terme vise à créer une opposition forte, voire une dichotomie entre « l’alternatif » et le « conventionnel ». Cependant, la démarcation n’est pas nécessairement explicite entre ces deux systèmes, puisqu’il s’agit plutôt d’un continuum de pratiques (Sonnino et Marsden, 2006). Plus souvent qu’autrement, l’alternatif répond à la définition du « durable »

présentée plus haut, c'est-à-dire que ces initiatives alternatives cherchent à avoir des retombées positives aux niveaux social, environnemental et économique. En fait, les initiatives dites « alternatives » font partie de la niche d'innovation qu'est le système alimentaire alternatif, et tendent à influencer le régime sociotechnique en place pour le rendre plus « durable ». En d'autres mots, dans ce mémoire, les termes « durables » et « alternatifs » seront employés pour s'opposer au système dominant et on parlera de transition socioécologique du système alimentaire vers des systèmes durables et alternatifs.

À l'issue de la théorie sur les systèmes alimentaires durables et alternatifs présentés ici haut, voici donc une proposition de définition qui serait adaptée au contexte de recherche de ce mémoire. Celle-ci se veut un énoncé de vision pour le futur du système alimentaire à Montréal.

Un système alimentaire montréalais fournit à tous et toutes une alimentation de haute qualité nutritionnelle à faible empreinte écologique. L'insécurité alimentaire est en amélioration et en voie d'être résolue. Les produits locaux y sont à l'honneur et l'accès aux aliments est assuré dans toutes ses dimensions (autant physique que financière). Les acteurs du système, de tous les chaînons, collaborent et participent à son optimisation et à sa résilience.

Cette vision est donc un idéal à atteindre et permet aussi de faire un exercice de scénarisation prospectif. Il sera possible de s'y référer pour parler des buts de la transition socioécologique des systèmes alimentaires urbains. La prochaine section vise à dresser un portrait du système alimentaire alternatif à Montréal.

### 1.2.3 Le portrait du système alimentaire urbain et alternatif à Montréal

À Montréal, une panoplie d'initiatives et de projets travaillent à la transition socioécologique du système alimentaire et visent à aborder plusieurs enjeux de front. En milieu urbain, les villes aspirent à s'impliquer davantage dans l'alimentation et dans la planification alimentaire, et aussi à supporter les niches d'innovation. L'accès à une alimentation saine et abordable est d'ailleurs l'un des objectifs du plan stratégique de la Ville de Montréal pour 2030. Montréal vise une « approche inclusive de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire » dans le but de « réduire la faim et l'insécurité alimentaire » (Ville de Montréal, 2021a). Les villes sont donc des acteurs qui se positionnent sur des enjeux en alimentation, mais

ce sont les organisations et les initiatives du système alimentaire alternatif qui permettront l'atteinte de ces objectifs. Le prochain paragraphe vise à dresser un portrait des organisations du SAA à Montréal.

Les organisations des systèmes alimentaires alternatifs ont des activités qui s'éloignent du système conventionnel par principe idéologique, mais aussi par nécessité dans le cas de l'aide alimentaire d'urgence. Parmi ces organisations, on retrouve par exemple des organismes qui offrent un service alimentaire d'urgence, comme les banques alimentaires, ou encore des initiatives d'agriculture urbaine. Selon le répertoire des initiatives alternatives du système agroalimentaire montréalais, les initiatives du système alimentaire alternatives opèrent à tous les niveaux de la chaîne agroalimentaire (Brisebois, 2017b). Dans cette enquête effectuée par Brisebois en 2016, les initiatives ont été répertoriées en 8 catégories distinctes. (1) La majorité des initiatives proviennent du domaine de l'agriculture urbaine (jardins communautaires, jardins collectifs et entreprises agricoles). Ceux-ci sont issus de programmes de la Ville de Montréal ou encore d'OBNL alimentaires. (2) Ensuite, il existe les marchés de quartier, qui ont comme visée la mise en marché alternative des aliments, et ce en favorisant les circuits courts. (3) Les programmes, projets sociaux et ateliers regroupent les initiatives qui ont des objectifs sociaux de nature plus éducative. (4) Les programmes de jumelage ont comme but de faire le pont direct entre le producteur et le consommateur. Un exemple connu de programme de jumelage est celui du Réseau des fermiers de famille d'Équiterre. (5) Les initiatives d'échanges quant à elles visent à mettre en commun les surplus d'aliments ou de ressources. Les initiatives de réfrigérateurs communautaires en font partie. (6) Les initiatives de courtage ont comme objectif de faire des ponts directs entre certains acteurs du système alimentaire. Un exemple est la Tablee des Chefs qui fait le pont entre les institutions publiques qui ont des surplus alimentaires et les organismes communautaires en sécurité alimentaire. (7) Il y a ensuite les initiatives de compostage qui aspirent à réduire la quantité de déchets alimentaires qui se retrouvent à l'enfouissement. (8) Finalement, les projets de cueillette urbaine ont comme objectif de cueillir les arbres fruitiers et de consommer ces fruits qui seraient autrement gaspillés.

L'ensemble des 8 catégories présentées sont illustrées proportionnellement à la figure 1.3 tirée du rapport de Brisebois (2017b). Il est possible de constater que cet ensemble d'initiatives agit sur toute la chaîne agroalimentaire. En effet, globalement, ceux-ci agissent autant sur la production, la transformation, la distribution et la consommation des aliments et offrent collectivement une avenue différente au système alimentaire conventionnel et globalisé comme on le connaît.

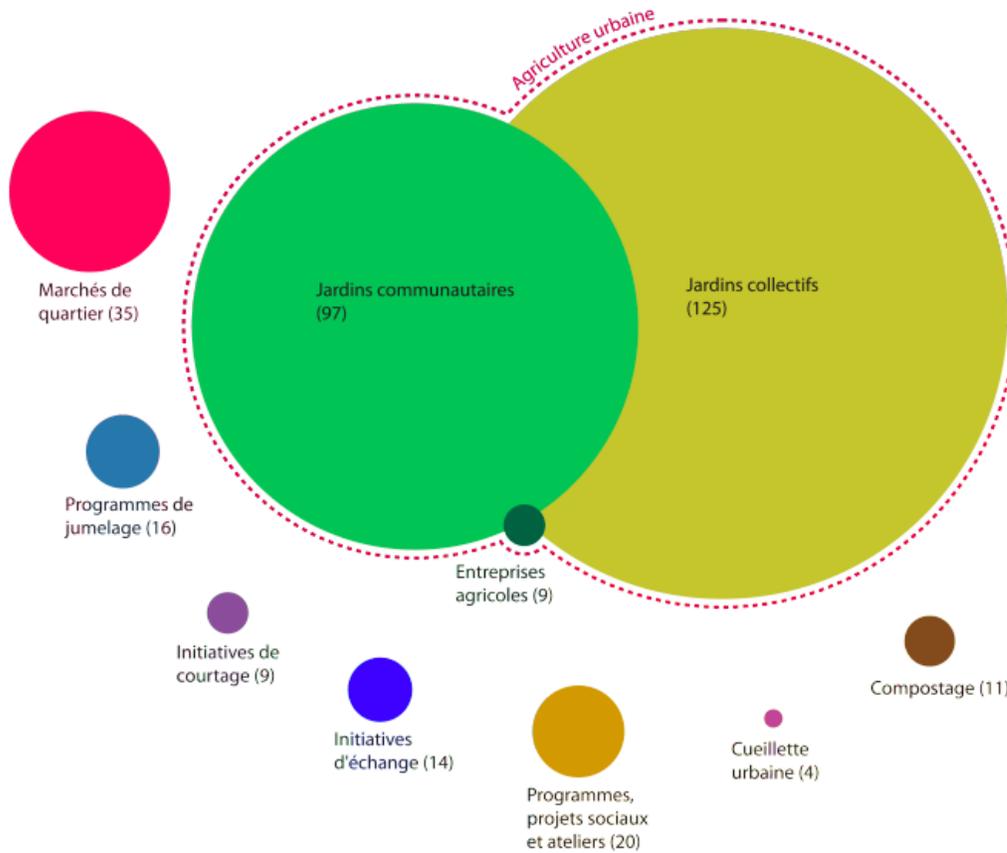


Figure 1.3 Représentation proportionnelle d'initiatives du SAA à Montréal par catégorie (Brisebois, 2017b)

Ces organisations se heurtent à de nombreux obstacles qui peuvent affecter négativement la pérennisation ou bien la pérennité de leurs activités. Ces obstacles sont des réels freins à l'ancrage des initiatives dans leur territoire et à leur élargissement ou leur répliquabilité éventuelle. Les enjeux de pérennité des organisations du système alimentaire alternatif seront décrits dans le prochain chapitre. À l'issue de la présentation de ces obstacles, l'évaluation sera présentée comme un outil pouvant aider les organisations à surmonter ces freins et à se pérenniser.

## CHAPITRE 2

### PÉRENNITÉ DES ORGANISATIONS DU SYSTÈME ALIMENTAIRE ALTERNATIF À MONTRÉAL : L'ÉVALUATION COMME UN OUTIL À POTENTIALISER

Comme mentionné plus haut, Montréal (et l'ensemble du Québec) regorge d'initiatives innovantes en alimentation. Bien que celles-ci veulent changer les façons de faire, elles répertorient tout de même de nombreux freins à leur déploiement et à leur pérennité. En d'autres mots, il y a plein de bonnes idées pour améliorer et transformer notre système alimentaire, mais ce ne sont pas toutes les bonnes idées qui perdurent et qui s'ancrent dans leur territoire. Lefèvre et Audet (2016) ont posé le problème de cette façon :

L'énigme de départ est assez simple : pourquoi, alors que ces initiatives reçoivent un accueil a priori bienveillant de la part des élus locaux, des administrations municipales, du grand public, et même d'acteurs économiques centraux, éprouvent-elles une telle difficulté à se pérenniser, à s'institutionnaliser et à transformer structurellement les formes conventionnelles de mise en marché alimentaire?

Les prochaines sections visent d'abord à définir la pérennité et les composantes organisationnelles qui mènent à la pérennisation, pour ensuite exposer les enjeux qui freinent cette pérennisation des activités des organisations du système alimentaire alternatif. Pour répondre à ces enjeux, la section suivante présentera l'évaluation comme une solution, ou du moins un outil, que les organisations pourraient intégrer dans leurs pratiques afin de surmonter les obstacles à la pérennisation.

#### 2.1 La définition de la pérennité

La pérennité est définie comme suit dans le dictionnaire Larousse (2021) : « Caractère, état de ce qui dure toujours ». Il s'agit donc d'un état immuable, qui présuppose une certaine stabilité. La pérennisation, quant à elle, est le processus de continuation des activités d'un projet/programme ainsi que des effets de ces activités. Le processus de pérennisation commence dès les balbutiements, dès la création d'une initiative. Il existe donc plusieurs nuances entre le processus de pérennisation et le degré de pérennité,

dans la mesure où ce degré découlera du processus comme tel (Ridde et *al.*, 2007). La pérennité suppose une certaine constance, bien qu'elle n'implique pas le statu quo. Paradoxalement, elle met aussi de l'avant l'évolution, la capacité d'adaptation et la capacité de rester soi-même comme organisation au travers de transformations. Il existe divers cadres permettant d'évaluer les degrés de pérennisation et de pérennité des activités d'une organisation. Ceux-ci seront présentés dans la prochaine section (2.1.1).

### 2.1.1 L'évaluation de la pérennité : éléments théoriques pour statuer de la pérennisation et de la pérennité d'une organisation

L'un des objectifs de cette recherche est de comprendre les liens entre « pratiques d'évaluation participatives » et « pérennité des activités d'une organisation ». Afin de pouvoir faire ces liens, il est important de bien statuer sur les éléments qui constituent la pérennité. En d'autres mots, quelles sont les conditions gagnantes pour qu'une initiative soit pérenne? Quels sont les facteurs à rassembler afin qu'une activité perdure? Nous avons cherché à identifier ces facteurs dans la littérature.

Comme mentionné, la pérennité suppose une certaine stabilité, mais aussi l'évolution et la flexibilité. Il s'agit d'un fragile équilibre entre « changement et continuité » ou bien entre transformations et inertie. Elle implique le choix de certaines pratiques stratégiques et le rejet d'autres pratiques qui permettent d'assurer un certain succès à long terme (Mignon, 2009). Selon Mignon (2009), ce qui est central à travers les changements, est le maintien d'une identité forte et l'intégration de compétences internes et externes. Selon cette chercheuse, « l'apprentissage est au cœur de la problématique de la pérennité ». Mignon (2001) définit aussi ces constantes dans ses travaux : (1) la culture, (2) la tradition, (3) l'histoire, (4) les valeurs humaines (prudence, modestie, persévérance) garantes de savoir être, (5) la fidélité du personnel, (6) les axes stratégiques privilégiant le maintien du métier et (7) une gestion financière privilégiant l'investissement à long terme. L'Institut national de santé publique du Québec a également partagé un dossier (voir tableau 2.1) sur la pérennité ayant pour titre « Éléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet » (INSPQ, 2016). Ce dossier propose un cadre d'éléments à considérer et de questions à se poser en tant qu'organisation. Une première partie liée aux conditions liées au processus d'implantation de projet propose des questions à se poser comme organisation afin de favoriser le processus de pérennisation selon les catégories suivantes : clarté de la vision et des objectifs, rythme et suivi, planification, équipe optimale, communication, disponibilité, flexibilité et, finalement, capacité à

s'adapter à un changement. Une deuxième section présente des questions qui permettent de statuer sur les conditions organisationnelles de la pérennité. Celle-ci regroupe des questions sous les thèmes suivants : stratégies, finalités et valeurs, systèmes et processus, style de gestion/leadership, dimensions politiques, ressources financières et matérielles, ainsi que ressources humaines.

Tableau 2.1 Conditions d'implantation et conditions organisationnelles à la pérennisation et à la pérennité. Inspiré de INSPQ (2016).

<b>Conditions liées à l'implantation du projet</b>	<b>Conditions organisationnelles</b>
<p><b>Clarté de la vision et des objectifs</b></p> <p>La vision du projet est-elle bien claire et définie?</p>	<p><b>Stratégie</b></p> <p>Le projet s'inscrit-il dans la planification stratégique de toutes ses parties prenantes ?</p>
<p><b>Rythme et suivi</b></p> <p>Le rythme est-il soutenu ? Les suivis sont-ils réguliers ?</p>	<p><b>Finalités et valeurs</b></p> <p>Le projet est-il cohérent avec les valeurs véhiculées par l'organisation ?</p>
<p><b>Planification</b></p> <p>Le projet est-il adéquatement planifié (échéanciers, livrables, etc.) ?</p>	<p><b>Systèmes, procédures et processus</b></p> <p>Y a-t-il des processus et routines en place qui sont adaptés au projet ?</p>
<p><b>Équipe optimale</b></p> <p>Les compétences de l'équipe et sa cohésion sont-ils optimales ?</p>	<p><b>Style de gestion/leadership</b></p> <p>Le style de gestion facilite-t-il la mise en œuvre de l'initiative ? Est-il approuvé par les pairs ?</p>
<p><b>Communication</b></p> <p>Y a-t-il un plan de communication d'établi ?</p>	<p><b>Dimensions politiques</b></p> <p>Les acteurs ayant de l'influence appuient-ils le projet ?</p>
<p><b>Disponibilité et Flexibilité</b></p> <p>Les parties prenantes sont-elles suffisamment disponibles et impliquées ?</p>	<p><b>Ressources financières et matérielles</b></p> <p>Ces ressources sont-elles adéquates et suffisantes pour assurer la mise en œuvre du projet et son actualisation ?</p>
<p><b>Capacité à s'adapter à un changement</b></p> <p>L'équipe est-elle en mesure « d'absorber un changement ?</p>	<p><b>Ressources humaines</b></p> <p>Les ressources humaines sont-elles stables, suffisantes et compétentes ? Existe-t-il une description de tâche par poste ?</p>

Selon l'INSPQ (2016), la pérennité est intimement liée à la performance et à l'appréciation faite de cette performance. Le cadre proposé mène, entre autres, vers les questions suivantes : « Le projet atteint-il les résultats souhaités ? », « Quels sont les éléments de votre projet qui sont suffisamment performants pour être pérennisés ? ». L'appréciation d'une performance renvoie directement à un certain processus d'évaluation, comme quoi l'évaluation est en plein cœur de la problématique de la pérennité. De surcroît, Ridde et al. (2007), propose également un guide permettant d'encadrer le processus de pérennisation et de statuer sur le degré de pérennité d'une initiative. Son cadre permettant d'évaluer le degré de pérennité se base sur les catégories suivantes : mémoire (ressources conservant les leçons apprises), adaptation et barrières à l'adaptation, valeurs (croyances et codes), règles et décisions d'action, et finalement, standards institutionnels. À la suite de la lecture de ces éléments de la littérature, il est important de faire une distinction entre les termes « pérennisation » et « pérennité ». La pérennisation fait référence au processus et à la planification qu'entreprend une organisation pour atteindre la pérennité de son initiative. La pérennité réfère plutôt à « l'état » de stabilité et l'ancrage d'une organisation dans son territoire et dans le temps. Dans un objectif de synthèse de la littérature et d'opérationnalisation de la notion de pérennité, nous proposons sept indicateurs de la pérennité organisationnelle (voir tableau 2.2).

Tableau 2.2 Sept indicateurs de la pérennité organisationnelle

1. Présence de ressources humaines stables et compétentes
2. Présence d'une vision claire et de valeurs partagés
3. Acquisition de ressources financières et matérielles suffisantes et durables
4. Présence d'une planification et de processus de suivi pour la mise en œuvre du projet
5. Type de gouvernance et de gestion de projet, et perception du leadership
6. Capacité de l'organisation à s'adapter au changement et à être flexible
7. Présence de bonnes pratiques de communication

En résumé, les conditions organisationnelles menant à la pérennité sont intimement liées à l'intégration de pratiques de gestion et de pratiques évaluatives. Les organisations pérennes sont celles qui ont des ressources humaines, financières et matérielles adéquates, celles qui ont une vision claire et des valeurs ancrées ou encore celles qui mettent de l'avant des processus et des canaux de communication efficaces. Ces organisations s'adaptent au changement et sont flexibles face à leur environnement. La prochaine

section décrira les obstacles que les organisations du système alimentaire alternatif rencontrent et qui peuvent influencer négativement l'atteinte de cette pérennité.

## 2.2 Enjeux organisationnels qui menacent la pérennité des organisations du système alimentaire alternatif

Les organisations font face à de nombreux obstacles qui peuvent potentiellement être des freins à la pérennité et à la pérennisation de leurs activités. La pérennité est d'ailleurs un sujet de plus en plus soulevé. Le TIESS a même publié en 2022 une ressource s'attaquant spécifiquement aux enjeux de pérennité des entreprises collectives en alimentation et y soulève sept enjeux principaux qui ont été ciblés à la suite d'entretiens avec une panoplie d'acteurs. Les prochains paragraphes décrivent en quoi les ressources matérielles, humaines et surtout financières limitées sont un enjeu de taille. Ils exposent aussi comment la synchronicité entre les différents acteurs est parfois inoptimale et comment d'autres facteurs contextuels interviennent également.

Le financement est un enjeu de taille pour les organisations du système alimentaire alternatif. En effet, dans le rapport Faim Zéro 2, le manque de financement et de diversité des sources de revenus est l'un des freins principaux nommé par les acteurs interviewés (Brisebois et Colombo, 2018). Les subventions ponctuelles et à durée déterminée pour financer les activités et les salaires amènent sans surprise des enjeux de rétention des ressources humaines. Le grand roulement d'employés rapportés par certains acteurs est certainement un frein à la fluidité et à la pérennité des activités. L'autofinancement des activités est une solution difficilement envisageable par les organisations, dans la mesure où cela peut dénaturer la mission en excluant certaines clientèles. Par exemple, un organisme qui octroie de l'aide alimentaire d'urgence ne peut pas envisager de charger ses services pour obtenir du financement, puisque sa clientèle vit avec une grande précarité financière. L'instabilité des revenus est donc un obstacle important à la pérennisation d'initiatives visant à soutenir le système alimentaire alternatif. Selon l'Institut national de santé publique (INSPQ, 2016), des ressources matérielles et financières suffisantes et adéquates sont une condition organisationnelle essentielle à la pérennité d'une organisation. Il est important de se demander si ces ressources sont suffisantes pour assurer la réalisation et l'actualisation du projet (TIESS, 2022).

Parallèlement aux ressources financières et humaines, les organisations se heurtent aussi à des enjeux internes au niveau de la gestion des opérations, de la gouvernance démocratique, de la stratégie de mise en marché et de l'accompagnement. En effet, les organisations ont parfois certaines lacunes en ce qui a trait aux capacités « à organiser l'action collective », à « acheminer aux publics cibles une offre durable qui répond adéquatement à leurs besoins » ou encore « à reconnaître les zones d'amélioration et à s'appuyer sur une diversité de perspectives pour faire mieux » (TIESS, 2022). En d'autres mots, les compétences en termes de gestion de projets et de gouvernance peuvent être un frein au bon déroulement des activités dans le temps. Cela peut nécessiter l'intervention d'une ressource en accompagnement.

De surcroît, la collaboration entre les secteurs de ce système alimentaire est parfois inoptimale ; les différents chaînons du système alimentaire travaillent plus souvent qu'autrement en silos. Ceci s'explique notamment par le très grand nombre de parties prenantes entremêlées à des enjeux complexes (CSAM, 2020). Parallèlement, l'enjeu des données en alimentation du système alimentaire montréalais est également une problématique. Le manque de collaboration fait qu'il n'y a pas d'agrégations systématiques des données, et elles sont aussi amassées en silos. Celles-ci sont essentielles à la compréhension et l'évolution des grands rouages de ce système, ce qui constitue un enjeu de transferts de connaissances. Une meilleure collaboration au niveau de l'agrégation des données permettrait donc de disposer d'informations pertinentes pour orienter les prises de décisions.

De plus, l'absence d'une culture organisationnelle apprenante chez de nombreuses organisations constitue un obstacle au bon fonctionnement et à la pérennité des activités (Brisebois et Colombo, 2019). Ceci constitue un frein important dans la mesure où, comme mentionné par Mignon (2009), « l'apprentissage est au cœur de la problématique de la pérennité ». En d'autres mots, l'introspection et la rétroaction sont des conditions organisationnelles primordiales à l'atteinte de la pérennité, et les organisations du système alimentaire alternatif n'adoptent pas systématiquement ces pratiques introspectives. L'intégration d'une démarche d'évaluation pour la mise en œuvre de projets permet de développer cette culture organisationnelle apprenante favorisant la pérennisation (INSPQ, 2016).

En résumé, les organisations du système alimentaire alternatif à Montréal se heurtent à quatre enjeux principaux : (1) Le financement et le fonctionnement du système de subvention, (2) La gestion des opérations et de la gouvernance, (3) La collaboration inoptimale entre les acteurs et l'absence d'agrégation

de données, et (4) L'absence d'une culture organisationnelle apprenante. Ceux-ci sont des freins au déploiement à plus grande échelle et au processus de pérennisation des innovations sociales en alimentation qui nourrissent la transition socio-écologique. En effet, « pour développer un impact dans leur communauté, et parfois changer d'échelle, les entreprises collectives doivent réussir à exister assez longtemps » (TIESS 2022). Alors, la question se pose : comment faire perdurer ces initiatives innovantes en alimentation ? De quels outils peuvent se doter les organisations afin d'assurer un déploiement et une mise à l'échelle des projets dans le temps ? Un élément de réponse réside peut-être dans les pratiques d'évaluation de projet qu'adoptent les organisations. En effet, une culture organisationnelle apprenante qui intègre l'évaluation à ses pratiques permettrait potentiellement de s'attaquer aux enjeux de ressources financières, de ressources humaines et de collaboration avec les autres de la chaîne agroalimentaire (Mignon, 2009; INSPQ, 2016). C'est d'ailleurs une hypothèse que cette recherche vise à explorer. La prochaine section vise à discuter du rôle de l'évaluation dans le processus de pérennisation, et plus spécifiquement de l'évaluation dite « participative ».

### 2.3 L'évaluation participative : une revue de la littérature

L'évaluation de projet est un élément important, voire essentiel, de la pérennisation d'une initiative (INSPQ, 2016). En effet, une démarche d'évaluation bien réfléchie permet d'aborder des questions essentielles qui sont en lien direct avec le caractère durable et pérenne d'une activité. Toutes ces questions peuvent être adressées grâce à une culture de l'évaluation bien intégrée aux pratiques organisationnelles, ce qui mène à penser que de bonnes pratiques d'évaluation pourraient être un important levier dans le processus de pérennisation d'une initiative, et ultimement l'atteinte de sa pérennité. L'évaluation pourrait donc contribuer à amener des solutions en lien avec les nombreuses problématiques nommées précédemment. En particulier, l'évaluation participative, décrite dans la prochaine section, comporte de nombreux avantages.

Afin de recueillir l'information nécessaire à la rédaction de la prochaine section, plusieurs méthodes de recherche ont été utilisées. D'abord, une recherche par mots-clés a été effectuée sur les plateformes de recherche suivantes : Google Scholar, Érudit et Sofia. Ensuite, de nombreux articles scientifiques ou de littérature grise ont été repérés par remontée bibliographique des textes préalablement trouvés. Les articles dont les dates de parution sont récentes (dernière décennie) sont considérés comme ayant une

bonne crédibilité scientifique. Des articles dont les dates de parution sont plus éloignées ont été cités, mais leur date de parution a été prise en considération. La revue de littérature sur les concepts décrits plus bas ne se veut pas exhaustive, considérant la quantité très robuste de littérature existante pour chacune des notions présentées. Des approches conventionnelles de l'évaluation sont présentées dans la prochaine section, avant d'aborder plus en détail l'évaluation participative, ses limites et ses bonnes pratiques. Les notions de théorie du changement et de détermination des indicateurs - des concepts centraux en évaluation participative - sont exposées pour terminer la section 2.3.<sup>1</sup>

### 2.3.1 L'évaluation : définitions et approches

Selon la société canadienne de l'évaluation, l'évaluation est définie 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). Le TIESS (2014), quant à lui, décrit l'évaluation comme une « démarche systématique permettant d'estimer la valeur d'une intervention ». Ces définitions permettent de mettre en lumière qu'évaluer n'est pas seulement une question de résultat ou de reddition de compte. En effet, l'évaluation peut se dérouler dès l'aube de l'implantation d'un projet jusqu'à la mise en œuvre concrète des activités. En d'autres mots, l'évaluation n'est pas seulement un exercice de bilan lorsqu'un projet est déjà déployé, mais bien plutôt un exercice continue. Il existe certains types d'évaluation de projet considérés plus conventionnels qui sont utilisés, entre autres, dans le milieu des affaires et dans des contextes où la reddition de comptes est nécessaire auprès de gestionnaires ou de bailleurs de fonds désirant de l'information simple et rigoureuse. En contraste, certaines approches sont considérées comme plus « émergentes » et sont plus utilisées dans un contexte d'innovation sociale. L'approche de l'évaluation participative, qui est exposée plus bas, fait partie de ces dernières.

Parmi les approches dites plus « conventionnelles », les approches formative et sommative sont identifiées et distinguées pour la première fois dans la littérature en 1967 (Scriven, 1991). Celles-ci ont d'abord été appliquées au domaine de l'éducation pour ensuite être transférées dans des situations d'évaluation de projet. L'évaluation sommative s'apparente à un jugement posé à la fin d'un projet ou d'une initiative. Le

---

<sup>1</sup> La prochaine section reprend en partie des sections écrites à l'été 2020 à l'intention des partenaires du volet alimentaire du programme Montréal en commun (Arbour et *al.*, 2020).

but est de déterminer en quoi ce projet est un succès ou un échec et, en ce sens, elle consiste en un jugement sur son niveau de réussite. L'évaluation formative, quant à elle, correspond à l'évaluation d'un projet déjà élaboré pour faire un suivi de son déroulement. Le but est d'en retirer des apprentissages et d'effectuer des ajustements au besoin. En d'autres mots, l'évaluation formative pose un diagnostic à un moment précis et vise à orienter les prises de décisions (Meunier, 2013). Dans les deux cas, l'évaluation n'est pas nécessairement planifiée au préalable; ces réflexions sont souvent amorcées pendant ou à la fin de l'implantation. Transversalement, certaines pratiques dites « conventionnelles » se traduisent par des approches plus « directives » ou « *top down* ». Souvent, cette approche implique un évaluateur externe à l'organisation; il agit à titre d'expert. Les autres acteurs ont alors comme rôle de fournir de l'information utile à l'évaluation (TIESS, 2014). Généralement, cet évaluateur possède déjà une méthodologie fixe, ainsi qu'une grille d'indicateurs prédéterminés. L'approche directive peut être utilisée lors d'évaluations formatives ou sommatives, bien que celles-ci peuvent être opérationnalisées également de façon participative.

### 2.3.2 L'évaluation participative

Parmi les différents types d'évaluation de projet, l'évaluation dite « participative » ou bien « collaborative » est de plus en plus utilisée dans le milieu de l'innovation sociale. Cette approche s'oppose au modèle conventionnel où l'évaluation est souvent exécutée par un consultant externe et réalisée à des fins de reddition de compte. Jacob et Ouvrard (2009) décrivent l'évaluation participative par « l'engagement direct et actif des acteurs non évaluatifs ». L'évaluation participative implique donc l'engagement des parties prenantes (membres du projet, membres de la population concernée, bailleurs de fonds, employés, partenaires, etc.) dans les processus d'évaluation. Cette approche vise souvent à renforcer les capacités, la justice sociale et *l'empowerment* en plus de la production de connaissances pertinentes en tenant compte des valeurs et des objectifs de la diversité d'acteurs (Jacob et Ouvrard, 2009). Il est donc souhaité que les acteurs s'engagent dans la co-création de la stratégie d'évaluation par le biais de méthodes participatives. Par exemple, des comités de travail, des groupes d'entretien, 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 (Elliot et *al.*, 2006 ; Lennie, 2006 ; Guijt, 2014).

### 2.3.3 Les avantages, limites et bonnes pratiques de l'approche d'évaluation participative

L'adoption d'une démarche d'évaluation participative comporte de nombreux avantages pour les organisations et les parties prenantes impliquées. Évidemment, cette approche implique également quelques limites et freins dont il est important de prendre conscience. La littérature propose quelques bonnes pratiques à mettre en application afin d'atténuer les limites et potentialiser les effets positifs de cette approche.

Initialement, l'approche participative a surtout été utilisée dans des contextes d'aide au développement dans des communautés dites plus défavorisées, avant d'être mise à l'œuvre au sein de projets en innovation sociale (Jacob et Ouvrard, 2009). Celle-ci aurait pour effet de renforcer la collaboration entre les différentes parties prenantes impliquées, ce qui serait propice à l'apprentissage organisationnel (Cousins et Earl, 1992 ; Springett et Wallerstein, 2008) et à l'empowerment de la communauté (Fraser et *al.*, 2006). Par ailleurs, les méthodes participatives favoriseraient des choix d'indicateurs plus pertinents et judicieux que s'ils avaient été préalablement déterminés par un évaluateur externe. La théorie autour de la détermination des indicateurs est présentée dans la prochaine section. De plus, des méthodes de collectes de données plus créatives et innovantes seraient choisies pour mesurer les processus et les impacts à partir d'indicateurs déterminés (Springett et Wallerstein, 2008). De ce fait, cela augmente l'utilité, l'utilisation et la pertinence des résultats obtenus pour le travail quotidien des parties prenantes impliquées (Blundo Canto et *al.*, 2018 ; Valette et *al.*, 2019). Les valeurs et pratiques (collaboration, empowerment, organisations apprenantes) que prône l'évaluation participative pourraient être des leviers importants à la mise en œuvre de la transition socioécologique des systèmes alimentaires urbains. En d'autres mots, une culture de l'évaluation participative qui est ancrée dans les pratiques des organisations a le potentiel de constituer un outil important pour accélérer et enraciner les transformations souhaitées pour le système alimentaire.

En contrepartie, la littérature relève tout de même de nombreuses limites à ce type d'évaluation, surtout en ce qui concerne les ressources nécessaires à son application. En effet, les démarches sous-jacentes à cette approche requièrent plus de temps et de ressources humaines et financières qu'une approche conventionnelle. Créer régulièrement des opportunités de dialogue peut être coûteux et peut comporter son lot de complexité. D'ailleurs, les interactions nombreuses qu'implique cette méthode peuvent parfois engendrer plus de conflits entre les parties prenantes impliquées, ce qui peut nuire à la fluidité du

processus évaluatif (Springett et Wallerstein, 2008). De plus, la perception de crédibilité autour de l'évaluation participative est encore fragile, d'où l'importance d'accorder une certaine rigueur à l'ensemble du processus collaboratif (Butterfoss et *al.*, 2001 ; Lennie, 2006). Parfois, les dirigeants ou les bailleurs de fonds expriment de la résistance vis-à-vis une telle démarche et s'attendent davantage à une évaluation traditionnelle de type directive, par exemple. Cela peut engendrer une certaine absence de soutien et constituer un frein au déploiement d'une démarche d'évaluation participative. Finalement, cette approche nécessite une excellente capacité d'adaptation au sein de l'équipe en charge puisqu'elle ne s'imbrique pas toujours bien dans une démarche linéaire et soignée (Springett et Wallerstein, 2008).

La littérature identifie de nombreux bons coups et bonnes pratiques à intégrer dans une démarche d'évaluation participative, d'où l'intérêt de réfléchir à l'évaluation tôt dans la structuration du projet (TIESS, 2014). D'abord, il est important de bien identifier les diverses parties prenantes, par une cartographie des acteurs, par exemple (Chevalier et *al.*, 2013). Ensuite, il est primordial de cibler les parties prenantes qui seront impliquées et à quel moment leur implication sera pertinente (Cousins et Whitmore, 1998 ; Gohl et *al.*, 2011 ; Guijt, 2014). En effet, dans une optique d'efficacité, ce ne sont pas tous les acteurs qui devraient prendre part au processus à toutes les étapes. Les bonnes personnes doivent être appelées à entrer en scène au bon moment selon leur domaine, leurs intérêts et leurs compétences (Gregory, 2000). D'ailleurs, il peut être pertinent de prévoir des moments dédiés à la gestion des attentes des différents acteurs. Ces périodes de dialogue permettent de mettre sur la table ce que chacun attend des autres et permettent de négocier des arrangements qui conviennent à tous (Chevalier et *al.*, 2013). Guijt (2014) mentionne également qu'il est indiqué de bien considérer la faisabilité financière et temporelle du processus évaluatif dès le début de l'intervention. Selon le TIESS (2014), l'évaluation peut représenter entre 5 et 20% du budget total d'une initiative, d'où l'importance de prévoir les fonds qui y seront accordés. En outre, il est primordial d'élaborer rapidement les priorités d'évaluation dans une optique d'efficacité et d'organisation (Blundo Canto et *al.*, 2018 ; Guijt, 2014 ; TIESS, 2014). Il est également à propos de déterminer une bonne stratégie d'accès à l'information pour toutes les parties prenantes. En effet, la présence de canaux de communication rendant possible un retour rapide des données et des renseignements recueillis sur le terrain permettra d'alimenter la réflexion en temps réel pour les décideurs. De plus, plusieurs auteurs mentionnent l'importance de la présence d'un leader au sein de l'équipe d'évaluation. Cet évaluateur a pour mission de coordonner les activités d'évaluation et d'être un facilitateur à la collaboration entre les membres de l'équipe (Dozois et *al.*, 2011 ; Springett et Wallerstein, 2008 ; Wallerstein et *al.*, 2002). Puisque l'évaluation participative est parfois critiquée quant à sa crédibilité,

la rigueur est de mise et il existe des méthodes afin de s'assurer d'appliquer une certaine rectitude au processus. Par exemple, Lennie (2006) propose d'utiliser la triangulation afin de constater la véracité des données obtenues. Cousins et Whitmore (1998) mentionnent l'importance de former les acteurs impliqués dans l'évaluation et de se demander quelles compétences et connaissances l'organisation veut développer chez ses participants. Ces auteurs conseillent d'ailleurs d'amorcer préalablement les réflexions qui concernent les conditions qui doivent être mises en place afin d'avoir un climat et une structure qui favorisent la participation. Par exemple, dans une évaluation participative menée en 1996, les parties prenantes avaient été préalablement formées en « prise de décision démocratique » (Papineau et Kiely, 1996).

D'ailleurs, en février 2022, une mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires a été publié (Tello-Rozas et al., 2022). Cette recherche avait comme objectifs « d'analyser l'écosystème en matière d'évaluation », de dresser un « portrait des pratiques des organismes communautaires au Québec » et « d'identifier des conditions favorables à l'évaluation ». Bien que ce rapport ne porte pas spécifiquement sur l'évaluation participative, les constats demeurent pertinents, surtout afin de cibler les éléments préalables à mettre en place au sein des organisations. Cette recherche identifie trois conditions favorables à la mise sur pied d'une démarche d'évaluation : 1) « les capacités et les intentions des organismes spécifiques à l'évaluation », 2) « la disponibilité des ressources (financières et humaines) », et 3) « l'accompagnement par une ressource de soutien et d'accompagnement spécialisée en évaluation ». Donc, avant d'amorcer une démarche d'évaluation, les organisations devraient se doter de compétences spécifiques, cibler les intentions de l'évaluation, disposer de suffisamment de financement et de ressources humaines, et considérer l'intervention d'une ressource spécialisée pour l'idéation et l'opérationnalisation de l'évaluation (Tello-Rozas et al., 2022).

En résumé, certaines bonnes pratiques peuvent être mises en place, telles qu'une bonne planification du plan d'évaluation et des priorités, afin de profiter des effets positifs de la collaboration entre les parties prenantes. Ces bonnes pratiques permettent d'anticiper certaines limites de la démarche, soient l'ampleur des ressources nécessaires et la gestion des conflits et attentes. La prochaine section vise à explorer des concepts clés faisant partie d'une démarche d'évaluation participative : la théorie du changement et la détermination des indicateurs.

### 2.3.4 La théorie du changement et la détermination des indicateurs

La théorie du changement et la détermination des indicateurs font partie des notions à bien connaître avant d'élaborer la planification d'une démarche d'évaluation participative. Ces concepts ont d'ailleurs été bien intégrés dans des démarches déjà expérimentées dans le système alimentaire, soient les démarches URBAL, SHARE IT et celle du *City Region Food system toolkit* (Valette et al., 2019; Mackenzie et Davies, 2019; Carey et Dubbeling, 2017).

Une théorie du changement bien construite fait partie intégrante d'une bonne démarche d'évaluation participative, 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 pérennité. La théorie du changement est un processus participatif qui amène les parties prenantes à planifier et à articuler leurs objectifs à long terme ainsi que les éléments dépendants de leur succès (Taplin et Clark, 2012). En pratique, l'élaboration d'une théorie du changement consiste à schématiser les conditions nécessaires à la réalisation des transformations souhaitées. Cette méthode implique de descendre la chaîne causale (par rétroplanning) à partir d'un effet ultime escompté.

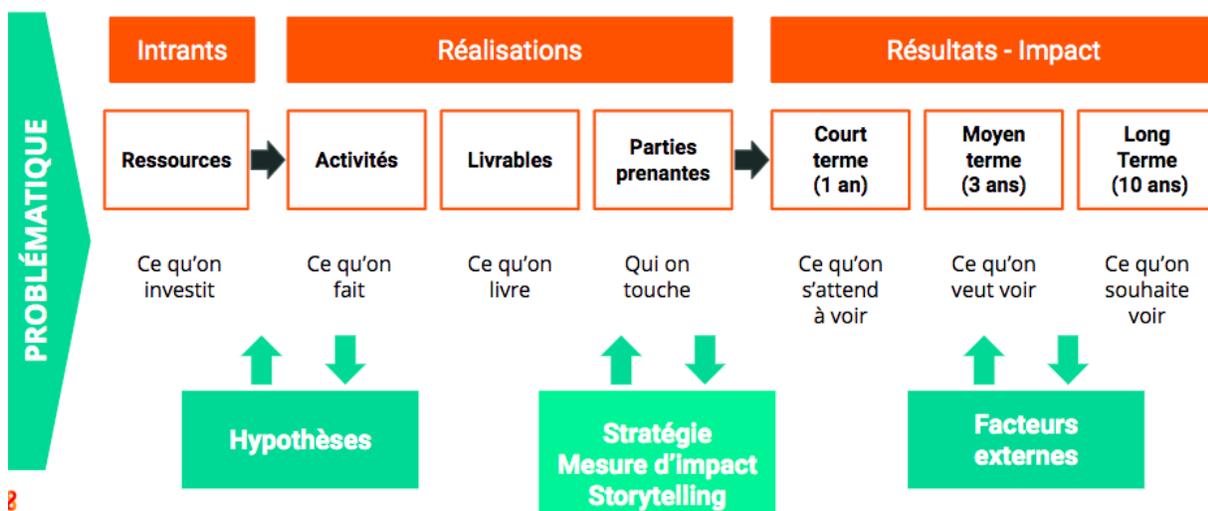


Figure 2.1 Théorie du changement intégrale. Tiré de Esplanade (2022)

Selon Taplin et Clark (2012), « la théorie du changement est un processus rigoureux et participatif qui implique différentes parties prenantes dans un processus de planification pour articuler leurs objectifs à

long terme ainsi que les conditions de leurs réalisations. Ces conditions sont modelées en fonction des extrants désirés et organisées graphiquement dans un modèle causal. » Représentée schématiquement, la théorie du changement est semblable à la notion de modèle logique. De nombreuses publications, incluant des guides pratiques de planification de l'évaluation, proposent d'élaborer un modèle logique ou d'introduire un autre outil illustrant le chemin de l'impact très tôt dans la discussion sur l'évaluation (Blundo Canto et *al.*, 2018 ; Gohl et *al.*, 2011 ; Luederitz et *al.*, 2017 ; TIESS, 2014 ; Valette et *al.*, 2019). En fait, la co-construction d'une théorie du changement ou d'un modèle logique est un élément essentiel qui sert de base, de fondation, à l'ensemble de la démarche évaluative. Tout découle des éléments de vision qui sont déterminés de manière participative et mis en relation dans un modèle causal schématisé. Comme illustré dans la figure 2.1, une théorie du changement qui est détaillée inclut d'abord des impacts souhaités (court terme, moyen terme et long terme). Elle inclut également les étapes de réalisation du projet, soit les activités, les livrables et les parties prenantes. Les ressources financières et humaines à injecter dans le projet y sont aussi décrites. Finalement, les facteurs contextuels et environnants sont aussi nommés (problématiques, hypothèses, facteurs externes, etc.). En d'autres mots, le but est d'illustrer le chemin de l'impact afin de partager une vision commune des transformations souhaitées. Une fois cette vision commune mise sur papier et schématisée, il est possible de poursuivre la réflexion et planifier la détermination des indicateurs de mesure.

La détermination des indicateurs est une étape tout aussi importante d'une démarche d'évaluation de projet (voir figure 2.2). Un indicateur est une mesure qui servira à évaluer un résultat ou un processus. La littérature classe les indicateurs selon différentes catégories. Certains les distinguent seulement en deux catégories, soit des indicateurs « de suivi » et des indicateurs « finaux ». Les indicateurs de suivi réfèrent davantage au processus, à la mise en œuvre ou bien à la gouvernance, alors que les indicateurs finaux réfèrent aux effets directs et ultimes (Blundo Canto et *al.*, 2018). Le TIESS (2014) propose de séparer les indicateurs en quatre groupes : les indicateurs de contexte, de réalisations, de résultats et d'impacts. Les indicateurs peuvent aussi être classés par thématiques ; par exemple, des chercheurs de l'Université de Dublin ont analysé une panoplie d'initiatives en lien avec les systèmes alimentaires et ont élaboré quatre grandes catégories d'indicateurs : social, environnemental, économique et gouvernance (Mackenzie et Davies, 2019). Ils mettent aussi en lien l'objectif de développement durable de l'ONU (ODD) concerné pour chaque indicateur. Le City Region Food System Toolkit élaboré en France utilise un système de classification des indicateurs semblable, mais les classifie plutôt en 6 catégories : durabilité sociale et

équité, durabilité économique, durabilité environnementale, intégration rurale, gouvernance du système alimentaire et, finalement, la résilience (Carey et Dubbeling, 2017).

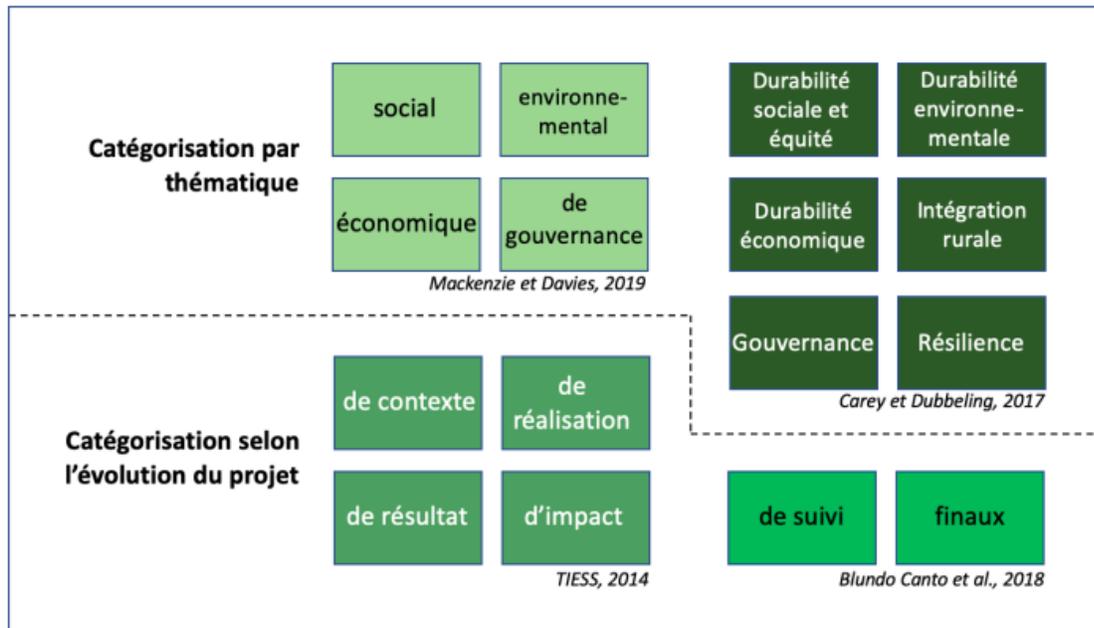


Figure 2.2 Exemple de catégorisation d'indicateurs. Tiré de Brisebois et al. (2022)

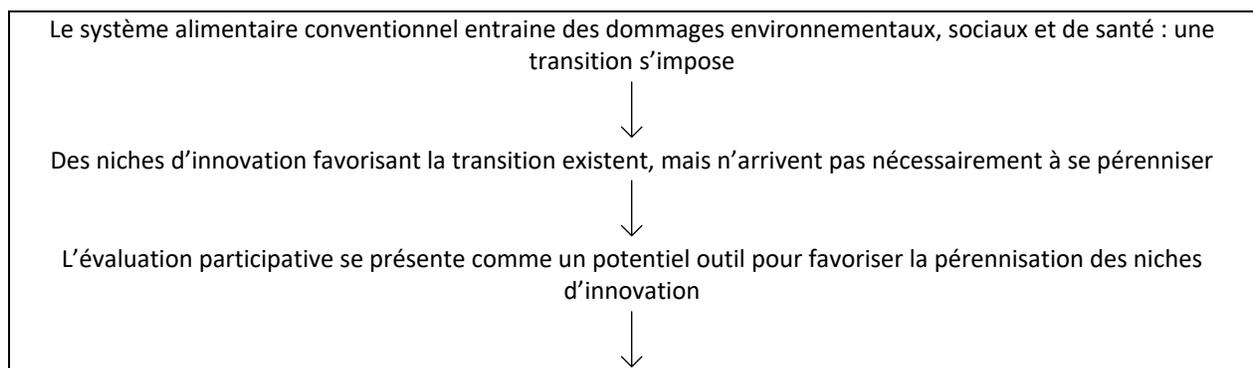
Concernant la détermination et l'utilisation des indicateurs, la littérature mentionne quelques bonnes pratiques et mises en garde. Premièrement, plusieurs auteurs mentionnent l'importance de ne pas choisir un trop grand nombre d'indicateurs (Blundo Canto et al., 2018; Nelson et Landman, 2015). En effet, les bonnes pratiques d'évaluation recommandent d'établir clairement des priorités d'évaluation. De ces priorités devraient découler un nombre d'indicateurs adéquat, ni trop élevé, ni trop faible. La complexité d'analyse des indicateurs doit également être prise en considération, sans quoi les ressources financières et temporelles à investir dans la cueillette de données peuvent devenir trop importantes (Blundo Canto et al., 2018). Ces bonnes pratiques concourent à renforcer l'importance de déterminer les indicateurs du projet hâtivement et de façon participative. Deuxièmement, comme mentionné précédemment, impliquer les parties prenantes dans ce processus permet d'obtenir des indicateurs souvent plus pertinents qui mèneront à une plus grande utilisation des données recueillies (Springett et Wallerstein, 2008 ; Valette et al., 2019). Troisièmement, la démarche « NGO-IDEAS » décrite par Gohl et al. (2011) propose de se

demander si les indicateurs choisis sont « SMART », soit Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini. Gohl et *al.* mentionnent également l'importance de bien illustrer le lien logique entre l'indicateur et le phénomène attendu.

En résumé, cette dernière section a permis d'en connaître davantage sur l'évaluation participative, ses avantages, ses limites et ses bonnes pratiques. Les pratiques d'évaluation participative ont le potentiel d'accroître la collaboration et générer des réflexes introspectifs favorables aux apprentissages organisationnels. Ces avantages pourraient en partie adresser les enjeux de pérennité rencontrés par les organisations nommées à la section 2.2. La prochaine section résume quelles sont les étapes réflexives qui ont permis de bâtir les deux premiers chapitres de ce mémoire pour ensuite nommer les objectifs de recherche de ce mémoire de maîtrise.

## 2.4 Objectifs de recherche

Le premier chapitre de ce mémoire a permis de constater que les systèmes alimentaires sont en crise. Socialement et environnementalement, une transformation s'impose. Cette transition socioécologique pourra s'opérer par l'émergence des niches d'innovation radicales. Les organisations faisant partie de la niche du système alimentaire alternatif se heurtent néanmoins à des obstacles qui les empêchent de se structurer et de se pérenniser, comme il a été possible de le lire dans le deuxième chapitre. À la lumière de ces enjeux, l'intégration de pratiques d'évaluation participatives se présente comme un outil, une solution pour potentiellement surmonter ces obstacles. La figure 2.3 résume l'enchaînement des idées qui ont mené aux objectifs de recherche et à la méthodologie.



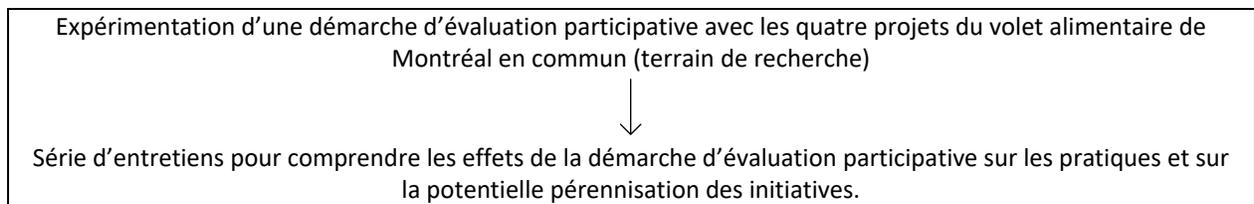


Figure 2.3 Résumé du processus réflexif menant aux objectifs de recherche

Dans ce contexte, ce mémoire de maîtrise vise, premièrement, à présenter l'expérimentation d'une démarche d'accompagnement ayant comme principal angle l'évaluation participative des projets. Cette démarche d'évaluation participative a été effectuée avec les quatre projets de volet alimentation de Montréal en commun. Deuxièmement, cette recherche explorera comment faire en sorte que l'évaluation, plus spécifiquement l'évaluation participative des projets, grâce aux avantages qu'elle peut conférer aux organisations, puisse servir de levier au déploiement et à la pérennisation des systèmes alimentaires alternatifs. Concrètement, ce mémoire vise à expliquer en quoi et dans quelle mesure la participation des parties prenantes et l'intégration de ce type d'évaluation dans la culture organisationnelle des initiatives en alimentation peuvent être un déterminant de leur succès et, plus largement, un facteur d'accélération de la transition socioécologique des systèmes alimentaires urbains vers des systèmes durables.

Donc, à la suite de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation expérimentée avec les partenaires du programme Montréal en commun (et décrite dans la section précédente), voici les objectifs de recherche :

1. Comprendre les effets de la démarche d'évaluation participative sur les pratiques d'évaluation des quatre organisations du « volet alimentaire » de Montréal en commun.
2. Saisir l'impact d'une telle démarche sur la pérennisation des activités de ces quatre organisations.
3. Analyser les possibilités de répliquabilité de la démarche d'accompagnement à d'autres organisations dans une optique de transition socioécologique du système alimentaire montréalais.

En quelque sorte, ce mémoire vise à évaluer la démarche d'évaluation participative expérimentée avec les quatre projets partenaires et à imaginer comment cette démarche pourrait être élargie et potentialisée. Le prochain chapitre sera entièrement dédié à présenter le contexte empirique de recherche, soit le programme Montréal en commun et son volet « alimentation », et la démarche d'évaluation en trois ateliers effectués avec ces partenaires. Ensuite suivra le chapitre sur la méthodologie choisie pour répondre aux objectifs de recherche, soit celle des entretiens semi-dirigés individuels.

## CHAPITRE 3

### LE CAS DU « VOLET ALIMENTATION » DU PROGRAMME MONTRÉAL EN COMMUN : UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE EN TROIS ATELIERS

Ce chapitre vise à décrire le cas de Montréal en commun (MeC), plus spécifiquement la démarche d'évaluation participative et collective effectuée avec les quatre projets du « volet alimentaire » du programme. L'ensemble de cette démarche y est décrite, soit les organisations participantes, la recherche documentaire préparatoire et les trois ateliers participatifs effectués. À l'issue de ce chapitre, la méthodologie de recherche sera présentée, à savoir les entretiens semi-dirigés individuels effectués dans le but de comprendre les effets de la démarche présentée ici.

#### 3.1 Le programme Montréal en commun

Le programme Montréal en commun est né en 2019, après que la Ville de Montréal ait remporté le Défi des villes intelligentes lancé par Infrastructure Canada. Du financement obtenu a pu découler un programme d'action en 3 volets : (1) Alimentation, (2) Mobilité et (3) Données et réglementations municipales. Le « volet alimentation » comporte quatre grands projets de quatre organisations visant à améliorer le système alimentaire. Par la création de pôles alimentaires, d'une serre urbaine intelligente, d'un programme d'accès aux aliments locaux et d'un processus de mutualisation de ressources, l'ensemble des projets visent à créer un réel partage de connaissances et à améliorer l'accès à une alimentation saine et locale, surtout pour les populations vulnérables (Ville de Montréal, 2021). Plus précisément, le programme nomme quatre objectifs distincts pour le « volet alimentaire » : (1) Accroître l'efficacité des organismes communautaires de distribution alimentaire, (2) Améliorer l'accès à des aliments sains et locaux pour les populations vulnérables, (3) Mutualiser les ressources locales pour nourrir tout le monde et (4) Réduire le gaspillage dans la chaîne de distribution alimentaire (Ville de Montréal, 2021). La Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM a pour mandat d'accompagner ces quatre partenaires du volet alimentaire du programme Montréal en commun dans leur démarche d'évaluation. Plus précisément, le mandat est de guider les porteurs de projet vers l'intégration de bonnes pratiques

d'évaluation dites « participatives » au sein des pratiques internes de leur organisation. Le but n'est donc pas d'évaluer les projets comme tel, mais bien de conseiller les partenaires sur les façons d'évaluer leurs activités, autant au niveau de la mise en œuvre, des processus et des effets escomptés à court et long terme. À l'issue de l'accompagnement offert, certaines données seront collectées et permettront de dresser un portrait évaluatif de l'ensemble du volet, donc des quatre projets.

Les quatre projets du « volet alimentaire » ont comme ambition de faire évoluer le système alimentaire montréalais vers des pratiques durables et innovantes. Il serait alors vrai de dire que ces projets font partie d'une niche d'innovation et tendent à influencer le système sociotechnique dominant. Le programme Montréal en commun comme tel agit alors comme un incubateur d'innovation afin de soutenir les innovations et de mener idéalement à leur pérennisation. Les organisations porteuses des projets sont Récolte, le Carrefour Solidaire (anciennement Carrefour alimentaire Centre-Sud), le Laboratoire sur l'Agriculture urbaine (AU/LAB) et la Cantine pour tous. Le tableau 3.1 décrit plus en détail les organisations et les projets qu'elles portent dans le cadre de Montréal en commun.

Tableau 3.1 Description des quatre projets du « volet alimentaire » financés par Montréal en commun

Nom de l'organisation	Nom du projet	Description du projet
Récolte	Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM)	La mission du SALIM est de créer des pôles alimentaires visant l'optimisation de la distribution alimentaire d'aliments locaux sur l'île de Montréal. Par divers partenariats avec des producteurs agroalimentaires, des organismes et des institutions de la Ville de Montréal, le projet vise l'implantation de pôles régionaux et de pôles de quartiers.
Carrefour Solidaire (anciennement Carrefour alimentaire Centre-Sud)	La Carte-Proximité	En circulation depuis 2020, la Carte-Proximité est une carte prépayée qui permet à des ménages plus vulnérables de se procurer des aliments locaux et de saison dans des marchés solidaires de fruits et légumes participants. Ce projet à lui seul permet d'agir sur plusieurs axes d'actions : la sécurité alimentaire de populations vulnérables, la saine alimentation par la consommation de fruits et légumes, et la mise en place de circuits courts.
Laboratoire sur l'agriculture urbaine (AU/LAB)	Serres urbaines	Le laboratoire d'agriculture urbaine veut mettre à profit la circularité des ressources afin d'alimenter en énergie des serres urbaines intelligentes. Le projet vise à revaloriser des gisements ou des rebuts du système autrement inutilisés afin de chauffer des serres et produire des aliments directement en ville. L'un des objectifs était de documenter un référentiel concernant les gisements et les sources d'énergie

		pouvant être revalorisés. Les principes d'économie circulaire sont au cœur de ce projet.
La Cantine pour tous	MutuAli : Une plateforme numérique de mutualisation en alimentation	La Cantine pour tous a comme ambition de créer une plateforme numérique permettant aux organisations du système alimentaire de Montréal de mutualiser différentes ressources (infrastructures, équipements, véhicules, etc.). Cette initiative vise surtout les organisations œuvrant en sécurité alimentaire afin de leur permettre d'accroître leurs capacités de production ou pour leur permettre d'avoir un revenu supplémentaire.

Le programme Montréal en commun inclut également une diversité d'acteurs de soutien qui ont contribué de près ou de loin à l'opérationnalisation de la démarche. Ces acteurs incluent le Laboratoire d'innovation urbaine à Montréal (LIUM), la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM, le consortium Territoires innovants en économie sociale (TIESS) et Dynamo, et le Conseil du Système alimentaire montréalais (CSAM). Le tableau 3.2 nomme ces acteurs et décrit le rôle de ces organisations en termes de soutien aux projets et à la démarche d'évaluation participative.

Tableau 3.2 Acteurs de soutien du « volet alimentation » du programme Montréal en commun

Nom de l'organisation	Description du rôle de l'organisation
Laboratoire d'innovation urbaine à Montréal (LIUM)	Coordination du programme Montréal en commun. Le laboratoire d'innovation urbaine de Montréal est l'organisation mandatée par la Ville de Montréal pour chapeauter le programme Montréal en commun. Cette organisation est un peu le chef d'orchestre du programme. Ses responsables s'occupent d'organiser des espaces de discussion (table des partenaires) et faire le lien avec la Ville de Montréal et Infrastructures Canada (entre autres en ce qui concerne la reddition de compte).
Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM	Mandat d'accompagnement en évaluation du « volet alimentaire » de Montréal en commun. L'équipe de recherche de la Chaire a conçu la démarche d'évaluation participative. Cette équipe est composée du professeur titulaire de la Chaire, d'une professionnelle de recherche, d'un postdoctorant et de deux étudiantes à la maîtrise.
Territoires innovants en économie sociale (TIESS) et Dynamo	Mandat d'évaluation de l'ensemble du programme Montréal en commun. Le consortium TIESS/Dynamo a comme mandat d'accompagner l'ensemble des projets des trois volets du programme dans leurs pratiques d'évaluation.
Conseil du système alimentaire montréalais (CSAM)	Acteur de soutien et consultatif. Le CSAM a pris part aux ateliers d'évaluation dans une perspective de mise à l'échelle de la démarche et afin d'apporter son expertise concernant le système alimentaire à Montréal et ses acteurs.

L'approche préconisée par l'ensemble du programme Montréal en commun est celle de l'évaluation participative. La même approche est donc mise de l'avant pour le volet alimentaire du programme. Cela implique, comme expliqué plus haut, l'intégration active d'une diversité d'acteurs, le tout dans un processus hautement itératif. Le but de la démarche est donc de bien outiller et d'accompagner les organisations vers l'intégration de pratiques d'évaluation qui leur apporteront des bénéfices. Un autre objectif de la démarche est de bien la documenter afin de garder des traces détaillées du travail fait en ce sens. Cette documentation rigoureuse est effectuée dans une perspective de transfert de connaissance.

Le programme Montréal en commun met de l'avant les approches expérimentales et y accorde beaucoup d'importance pour la mise en œuvre des initiatives des trois volets.

Les approches expérimentales permettent de favoriser l'innovation tout en minimisant les risques et en plaçant le citoyen au cœur des projets. Il s'agit de développer les projets par cycles d'itération, en déployant des actions afin de vérifier la valeur donnée à l'utilisateur grâce à des prototypes qui sont mis entre les mains d'utilisateurs potentiels, de manière à bonifier la solution ou le produit. Les connaissances acquises sont partagées dans la communauté pour assurer la mise à l'échelle et la reproductibilité des solutions (Ville de Montréal, 2019).

Concrètement, pour les porteurs de projet, l'approche d'expérimentation implique la documentation des bons coups et des mauvais coups, dans le but de recueillir les apprentissages organisationnels et d'en faire bénéficier au plus grand nombre. Ces apprentissages sont également essentiels pour orienter les prises de décision au sein des projets et donc pour guider les prochains « cycles d'itération ». En ce sens, « évaluation » et « expérimentation » sont des approches qui se fondent et se confondent. Elles sont complémentaires et orientent toutes deux les pratiques et les processus mis en place pour le déploiement des initiatives. De surcroît, la démarche d'évaluation participative présentée ici-bas a également été élaborée dans une optique expérimentale, puisque ce genre de démarche est assez innovante.

La théorie sur l'évaluation présentée précédemment (bonnes pratiques, théorie du changement, détermination des indicateurs) a été essentielle à l'élaboration de la démarche d'évaluation participative pour les partenaires. En effet, les ateliers organisés en collaboration avec les porteurs du programme Montréal en commun s'inspirent directement des contenus présents dans la littérature et exposés ci-haut. Les prochaines sous-sections visent à décrire la démarche d'évaluation participative effectuée avec les partenaires du volet alimentaire de Montréal en commun. Cette démarche comporte donc trois ateliers collaboratifs aux thèmes distincts : (1) La théorie du changement, (2) La détermination des indicateurs et (3) l'opérationnalisation dans les pratiques. Le travail préparatoire aux ateliers y sera également décrit. À

noter que le terme « démarche » sera souvent employé pour faire référence à la démarche d'évaluation participative en 3 ateliers expérimentée avec les quatre projets partenaires du volet alimentaire du programme Montréal en commun.

### 3.2 Une démarche d'évaluation participative en trois ateliers

Comme mentionné, ce mémoire s'inscrit dans le cadre de la collaboration entre la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM et le volet alimentaire du programme Montréal en commun. Dans ce contexte, la Chaire a pour mandat d'accompagner les quatre projets qui ont une visée d'innovation en alimentation dans leur démarche d'évaluation. Plus précisément, cet accompagnement vise à soutenir les organisations dans leur démarche et à effectuer du transfert de connaissances. La démarche d'évaluation est participative, car elle nécessite la contribution active des porteurs de projet. Elle a aussi la particularité d'être collective, car elle rassemble quatre organisations différentes et les amène à collaborer à une mission commune. Une série de trois ateliers a donc été menée en 2021 afin d'outiller les organisations à bâtir une démarche évaluative à leur image. Par démarche d'évaluation de projet, on entend le suivi de la mise en œuvre, des processus et des effets directs et ultimes des interventions, ce qui implique une grande planification. Cela suppose la mesure d'impact des activités, mais aussi l'appréciation de tout ce qui est en amont des résultats. Dans cette optique, l'équipe de recherche a proposé aux partenaires une démarche collective d'évaluation qui prévoit 3 ateliers sur des sujets distincts (voir Annexe A : Proposition de démarche collective sur l'évaluation pour les partenaires du volet alimentaire de Montréal en commun). Ces trois ateliers abordent (1) la théorie du changement, (2) la détermination des indicateurs et (3) l'opérationnalisation de l'évaluation dans les pratiques des organisations. Une préparation rigoureuse a été faite avant la tenue de chaque atelier, basée sur la littérature ainsi que sur les dossiers de projets préalablement partagés par les partenaires. La préparation et l'animation de ces trois ateliers ont été effectuées avec d'autres chercheurs de la Chaire de recherche sur la transition écologique : René Audet (titulaire de la Chaire), Ali Romdhani (chercheur postdoctoral), Éliane Brisebois (coordonnatrice et agente de recherche) ainsi qu'Andrée-Ann Rouleau (étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement), et moi-même. Chacun des ateliers est donc issu de la co-création et de réflexions communes avec l'équipe de recherche. Un souci particulier a été accordé à la cohérence entre chacun des ateliers afin d'en faire un tout fluide. On comptait deux à trois participants par organisation (incluant les acteurs de soutien), ce qui

veut dire que chacun des ateliers réunissait une quinzaine d'individus. L'ensemble des trois ateliers et des séances d'accompagnement a été effectué par visioconférence sur la plateforme Zoom en raison des conditions sanitaires durant l'année 2021.

La Chaire de recherche sur la transition écologique a publié au printemps 2022 un guide pratique relatant l'ensemble de la démarche ayant pour titre *Une évaluation en commun, Guide pratique d'évaluation participative : le cas du volet alimentaire de Montréal en commun* (Brisebois et al., 2022). Ce document détaille la méthodologie employée pour l'élaboration et l'animation des trois ateliers. Les sous-sections suivantes constituent un résumé plus succinct de cette démarche et visent à présenter les informations essentielles à ce mémoire. Il est possible de consulter le guide pour avoir plus de détails, mais l'ensemble de l'information essentielle à ce mémoire est présenté ici. La figure 3.1 présente un aperçu de l'ensemble de la démarche d'évaluation participative.

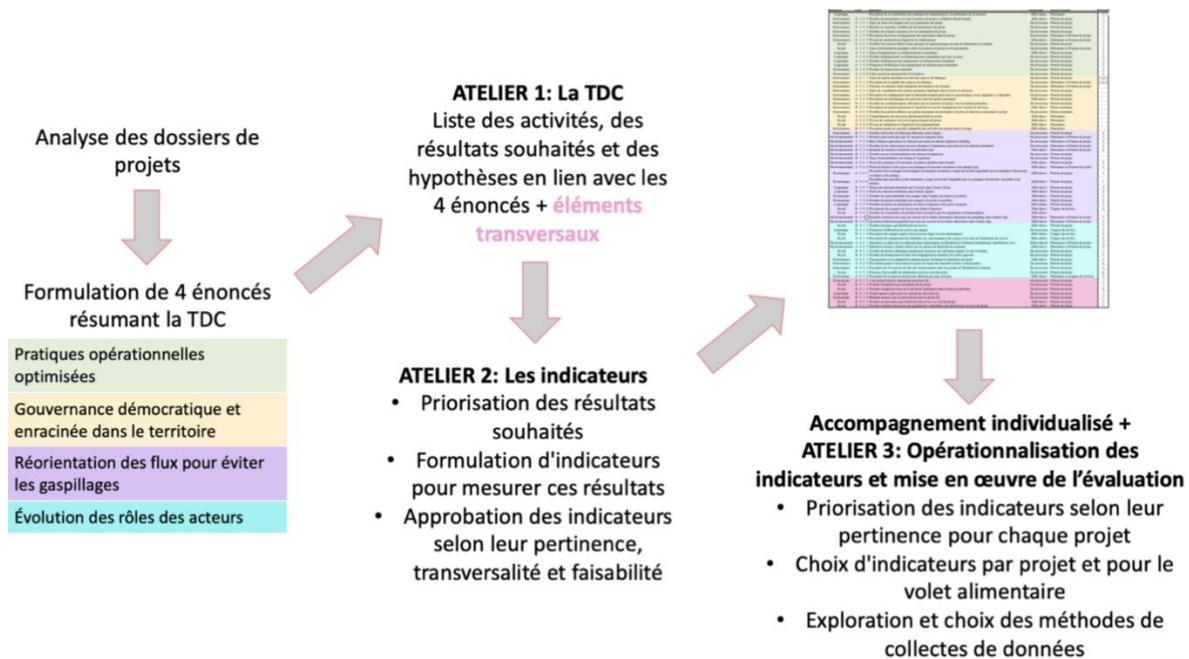


Figure 3.1 Les grandes étapes de la démarche. Tiré de Brisebois et al. (2022).

Chronologiquement, la démarche s'est étalée sur près d'une année. La planification de la démarche a été proposée aux partenaires en janvier 2021. L'atelier 1 a eu lieu à la fin du mois d'avril de la même année, et l'atelier 2 a eu lieu à la fin du mois de mai. Des séances d'accompagnement individuel avec les projets ont été faites durant l'été et le troisième et dernier atelier a eu lieu au début du mois d'octobre. Une ligne

du temps de la démarche d'évaluation collective est présentée à la figure 3.2. Les entretiens individuels avec les porteurs de projet ont été effectués en janvier et février 2022. Ceux-ci sont décrits plus en détail dans le prochain chapitre.

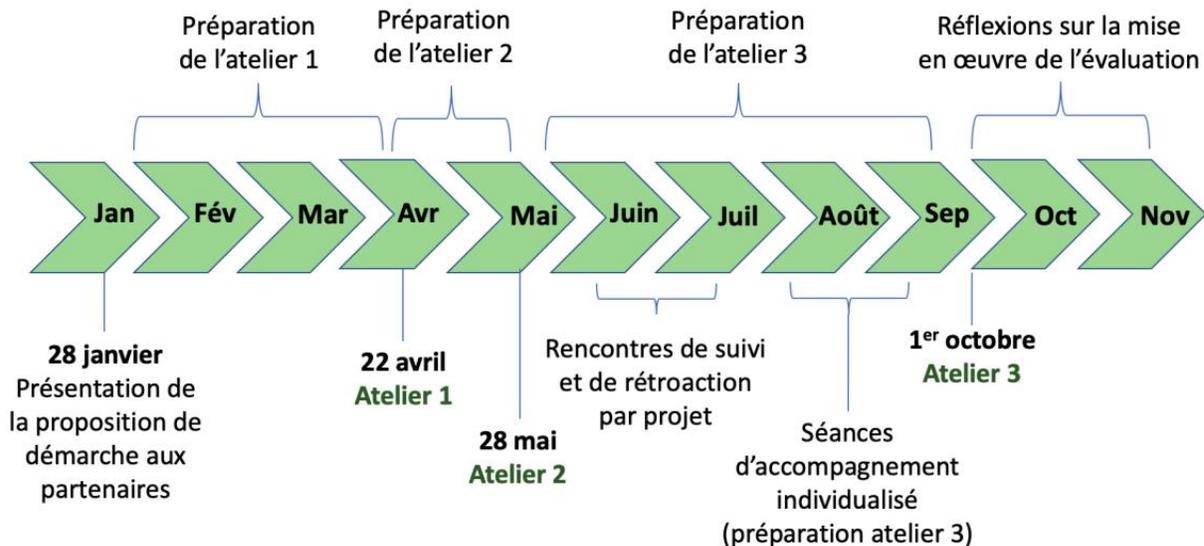


Figure 3.2 Ligne du temps de la démarche d'évaluation collective. Tiré de Brisebois et al. (2022)

### 3.2.1 Recherche documentaire préparatoire

Avant d'entrer dans la création et l'élaboration même des ateliers participatifs, il fallait s'assurer d'avoir une excellente connaissance des quatre projets du « volet alimentaire ». Pour ce faire, une recherche documentaire a été faite en amont avec les quatre dossiers de projet soumis au LIUM à l'été et l'automne 2020 suite à l'obtention de prix au concours des villes intelligentes, ainsi que le dossier de candidature de la ville de Montréal. Le but de cette recherche documentaire est de cibler quelles sont les objectifs et les éléments de vision communs aux quatre projets partenaires du volet alimentaire de Montréal en commun. Le corpus analysé est composé des dossiers de projet des quatre organisations partenaires. Ceux-ci ont été réalisés dans un but de reddition de compte, afin de démontrer leurs avancés et leur planification. Ces dossiers décrivent bien l'essence des projets, leur bien-fondé et les problématiques qui sont visées par l'initiative à déployer. L'analyse de ce corpus a fait partie de mon mandat d'auxiliaire de recherche avec la Chaire de recherche sur la transition écologique (accompagnement du volet alimentaire de MeC).

Voici les 5 documents qui font partie du corpus analysé :

- Dossier de candidature de la Ville de Montréal pour le Défi des Villes intelligentes du Canada. (2019).
- Dossier de projet du Système alimentaire local et intégré de Montréal (SALIM) : un projet de réseau de pôles alimentaires régionaux et de quartier (Récolte). (2020).
- Dossier de projet de la Cantine pour tous : Mutualisation d'équipements alimentaire (lancement d'une plateforme numérique) (2020).
- Dossier de projet des serres urbaines intelligentes : valoriser les sources de chaleur récupérables et produire des fruits et légumes localement (AU/Lab) (2020).
- Dossier de projet du Carrefour alimentaire Centre-Sud (maintenant le Carrefour solidaire) : La Carte Proximité : distribution de cartes prépayées d'aliments locaux destinées aux populations vulnérables et utilisables dans plusieurs marchés solidaires (2020).

Cette recherche documentaire visait donc à cibler les passages qui s'apparentaient à une théorie du changement afin de dresser un portrait des récits du changement (visions du système alimentaire vers lesquelles nous voulons transitionner) portés par les organisations. Ces passages sont parfois explicites, mais peuvent aussi être formulés de façon implicite. Concrètement, à la lecture des dossiers de projet des partenaires, le but est d'extraire les objectifs directs et finaux des actions posées, les concepts et valeurs mobilisés, et les éléments de vision. Le fait de répertorier les éléments de vision véhiculés par les organismes partenaires permet de bien saisir quels sont les changements souhaités par chacune des interventions imaginées.

Un objectif de cette recherche documentaire était de classer ces passages qui s'apparentent à des objectifs afin de statuer sur les axes d'actions portés par le programme. Le répertoire de ces changements souhaités permet d'en retirer une vue d'ensemble et de comprendre comment les visions de chacun s'articulent entre elles, se distinguent ou bien se complètent. Catégoriser ces passages permet d'en retirer une meilleure compréhension. De cette classification, il a été possible de déterminer les éléments de vision du changement communs aux quatre projets partenaires, et donc de rédiger des énoncés généraux. Ces énoncés, qui sont des objectifs ultimes à atteindre pour le système alimentaire montréalais, ont servi de base pour la co-création d'une théorie du changement commune au volet alimentaire de Montréal en commun. C'est à partir de ces énoncés que les participants à l'atelier ont pu descendre la chaîne causale

par *rétroplanning* et imaginer comment leurs interventions participent à l'amélioration du système alimentaire à Montréal.

En lisant les dossiers de projet, certaines catégories ont émergé d'elles-mêmes comme l'action dans les différents chaînons du système alimentaire. Par cela, on entend les catégories Production, Distribution et Transformation (des aliments). Cinq autres catégories ont également ressorti de la lecture des dossiers, et ont été fortement inspirées des catégories d'indicateurs de Mackenzie et *al.* (2019) : économique, social, environnemental et gouvernance. À ces quatre dimensions a été ajoutée la dimension d'accès aux aliments et de sécurité alimentaire comme le fait Valette et *al.* (2019) puisque la notion de sécurité alimentaire était très présente dans les dossiers de projets lus.

Le but était donc de faire ressortir les éléments de vision de chacun des projets et de les classer selon les 8 catégories suivantes : (1) Production, (2) Distribution, (3) Transformation, (4) Accès aux aliment et sécurité alimentaire, (5) Dimension sociale, (6) Dimension économique, (7) Dimension environnementale, (8) Gouvernance et données. Les résultats sont inventoriés dans le tableau 3.3. Concrètement, les passages clés du corpus de données y ont été directement placés. L'axe vertical représente les catégories thématiques décrites précédemment tandis que l'axe horizontal représente les organisations partenaires. Par souci de concision, certaines tournures de phrases et formulations ont été allégées afin de rendre le tableau moins chargé.

Tableau 3.3 Classification des objectifs et des éléments de vision des quatre projets du « volet alimentation ». Tiré de Brisebois et *al.* (2022)

Projet/ Axe	Programme Montréal en commun	MutuAli	Serres et référentiel	Carte-proximité	SALIM
Production des aliments			-Optimiser l'optimisation des ressources existantes (chaleur) pour l'agriculture urbaine	-Encourager la production plus « respectueuse »	-Augmenter de la production alimentaire dans l'ouest de l'île de Montréal visant le marché montréalais -Veiller à une plus grande efficacité et optimisation logistique pour les producteurs locaux -Encourager les pratiques agricoles respectueuses
Distribution des aliments	-Réduire les efforts logistiques pour les organismes	-Augmenter la distribution de produits frais et locaux (hausse de l'efficacité opérationnelle et de la capacité des		-Promouvoir les pratiques d'approvisionnement alternatif	-Améliorer infrastructures physiques et numériques -Augmenter la capacité d'entreposage -Diminuer les contraintes d'approvisionnement

		membres à distribuer à leurs usagers)			pour les organismes communautaires -Faciliter la logistique d'approvisionnement/distribution (solutions informatiques)
<b>Transformation des aliments</b>		-Optimiser les capacités des membres (Hausse de l'efficacité opérationnelle à produire des repas)			
<b>Accès aux aliments (sécurité alimentaire)</b>	-Favoriser l'accès équitable aux aliments frais et locaux pour les populations vulnérables	-Favoriser l'accès à des repas sains et abordables surtout pour les populations vulnérables (surtout enfants et aînés)	-Rapprocher l'alimentation du consommateur par l'agriculture urbaine	-Améliorer l'accès à des aliments sains, locaux et issus d'une agriculture écologique aux personnes vulnérables - Augmenter la consommation d'aliments sains, locaux et issus d'une agriculture écologique chez les personnes vulnérables	-Augmenter la résilience alimentaire -Renforcer la disponibilité et l'accès à des produits sains, nutritifs et locaux pour la collectivité montréalaise -Augmenter la part de denrées saines et locales dans les paniers et/ou repas distribués aux populations en situation de précarité
<b>Dimension sociale</b>	-Développer des interactions sociales dans les quartiers -Améliorer la santé et sentiment d'appartenance des bénéficiaires	-Assurer une collaboration accrue entre les membres d'un réseau (solution technologique) -Tendre vers l'accès aux repas sains pour tous	-Rapprocher le consommateur du producteur	-Rejoindre les personnes vulnérables -Bonifier l'offre de service des organismes sans effort logistique majeur	
<b>Dimension économique</b>		-Diminuer les coûts de production pour les partenaires -Prôner des principes d'économie sociale et solidaire -Transitionner vers une économie numérique	-Créer des emplois locaux qui reposent sur la revalorisation de ressources existantes (boucles de circularité) -Prôner des principes d'économie circulaire	-Injecter des fonds dans l'agriculture locale et écologique issu d'initiatives solidaires	-Surmonter la barrière logistique de viabilité financière de l'organisation -Diminuer des coûts de logistique et de mise en marché pour les producteurs
<b>Dimension environnementale</b>	-Réduire les pertes et le gaspillage (alimentaire et autres)	-Favoriser le développement durable (circuits courts, partage de ressources) -Augmentation de l'utilisation de ressources sous-utilisées	-Valorisation de déchets urbains : Diminution de l'impact de la production alimentaire -Favoriser les circuits courts par l'agriculture urbaine	-Augmenter la consommation biologique et locale -Faciliter l'adoption de pratiques écocitoyennes	-Réduire les km parcourus en véhicule motorisé pour la distribution d'aliments -Faciliter l'adoption de pratiques écocitoyennes -Réduire le gaspillage alimentaire (entrepasage)

<b>Gouvernance et données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assurer une participation accrue aux décisions</li> <li>-Partager des ressources</li> <li>-Augmenter l'efficacité opérationnelle des organismes communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordonner l'effort collectif</li> <li>-Générer des données utiles, les rassembler et les mobiliser</li> <li>-Apprendre des processus organisationnels-</li> <li>Augmenter la collaboration</li> <li>-Incarner une organisation apprenante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impliquer les différentes parties prenantes du système et non seulement le dernier chaînon (consommateur)</li> <li>-Documenter les freins et opportunités dans une optique de répliquabilité</li> <li>-Mettre en place des « Success story ». -</li> <li>S'intéresser aux verrouillages et aux forces en présence qui empêchent d'activer une solution</li> <li>-Optimiser les ressources existantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcer les efforts de bon nombre d'acteurs ayant déjà mis en place des stratégies permettant d'améliorer l'accès à une saine alimentation</li> <li>-Formuler des recommandations sur la poursuite, l'élargissement ou la suspension du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Améliorer la capacité opérationnelle et avoir plus de données sur les usagers pour mieux diriger et adapter l'offre alimentaire (données ouvertes sur les flux de denrées et d'informations)</li> <li>-Connecter les acteurs par des communautés de pratiques</li> <li>-Veiller à la pérennité : Gouvernance, rentabilité sociale, et financière</li> <li>-Favoriser les apprentissages et la collaboration</li> <li>-Faire rayonner des initiatives de la Ville de Montréal (réplication)</li> <li>-Arrimer les indicateurs avec ceux d'autres projets</li> </ul>
-------------------------------	---	---	---	--	--

Il est important de mentionner que cette analyse a été effectuée en collaboration avec les collègues de la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM. Il est également pertinent de rappeler l'ambition du premier atelier sur la théorie du changement : co-crée une représentation schématique du changement visée par le volet alimentaire du programme Montréal en commun. Cette théorie du changement se voulait un intermédiaire entre une vision pour l'ensemble du système alimentaire montréalais (macro) et les visions à l'échelle des organisations (micro). Puisqu'environ deux à trois heures seront accordées au déroulement de cet atelier, le temps est une limite importante à considérer dans le contexte d'une rencontre de co-création. C'est pourquoi l'un des buts de la recherche documentaire était de pouvoir extraire des énoncés de vision généraux pouvant servir de point de départ et de fondation à la création de chaînes causales schématisées.

Bien évidemment, ce ne sont pas tous les organismes qui agissent sur les mêmes axes d'action et le tableau présenté le démontre bien. Par exemple, le projet de Carte-Proximité a comme ambition claire d'avoir un effet positif sur la sécurité alimentaire des personnes vulnérables, mais comporte très peu d'aspects qui concernent la distribution ou la transformation des aliments. C'est un projet très différent de celui des serres urbaines intelligentes qui vise à agir directement sur la production des aliments en offrant une solution écologique à l'agriculture urbaine douze mois par année. Or, ces projets ont tout de même des

choses en commun. Dans le tableau 3.3, la ligne « gouvernance et données » est la plus chargée, car tous les documents lus dans le cadre de cette recherche documentaire incluaient des éléments de vision quant à la gouvernance et/ou à l'utilisation des données. Tous les projets ont comme aspiration d'expérimenter et de documenter leurs actions dans le but de recueillir les apprentissages organisationnels. D'ailleurs, les notions d'optimisation, de pratiques organisationnelles et d'apprentissages sont particulièrement récurrentes.

Les données du tableau 3.3 ont fait l'objet de discussions et de réflexions en groupe avec l'équipe de recherche. Les énoncés finaux présentés qui en sont issus résultent de trois rencontres de travail et de réflexion qui ont permis de faire émerger quatre énoncés d'effet ultime recherché pour le système alimentaire montréalais. Les énoncés présentés ici-bas sont formulés sous forme d'un idéal à atteindre et non sous forme d'objectif. Ils représentent quatre ambitions à viser pour le système alimentaire montréalais.

Tableau 3.4 Quatre énoncés de vision du « volet alimentaire » de Montréal en commun. Tiré de Brisebois et *al.* (2022)

**Énoncé 1. Les pratiques opérationnelles des acteurs du SA sont optimisées grâce à la mutualisation et à des solutions efficaces à tous les chaînons du SA.**

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 coûts d'opération.

**Énoncé 2. Une gouvernance démocratique et enracinée dans son territoire anime le réseau des acteurs du SA.**

Les différentes parties prenantes du SA collaborent de façon constante. Une gouvernance innovante, démocratique et participative est ancrée dans les pratiques.

**Énoncé 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 un suivi efficace et une aide à la prise de décisions.**

Le gaspillage alimentaire est diminué à son minimum. Des mesures sont mises en place pour prévenir la génération de surplus et ces derniers sont redistribués. Les résidus alimentaires sont revalorisés. Il n'y a plus de gaspillage d'énergie et de chaleur, car ceux-ci sont récupérés pour faire fonctionner des serres qui servent à la production d'aliments. Les aliments parcourent moins de kilomètres du champ à l'assiette des consommateurs montréalais. Les données sur ces flux sont rassemblées et accessibles aux différentes parties prenantes, alimentant les réflexions et permettant des analyses qui supportent des prises de décisions pertinentes.

**Énoncé 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.**

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. Les organismes communautaires sont délestés de leurs tâches logistiques d'approvisionnement alimentaire et ont plus de temps et d'énergie pour offrir des services de première ligne aux personnes dans le besoin. Le rôle des différentes parties prenantes du système alimentaire montréalais évolue en fonction des besoins de la population et des enjeux les plus importants.

En résumé, les éléments présentés dans le tableau ci-haut regroupent des notions d'optimisation des pratiques organisationnelles, d'enracinement du réseau et de gouvernance démocratique, d'orientation des flux (aliments, chaleur, énergie, données) et, finalement, d'évolution du rôle des acteurs dans un contexte de transition socioécologique. Il est possible de constater que ces éléments de vision s'apparentent beaucoup à la gestion et à la façon dont les organisations déploient leurs efforts. En effet, il semble logique que les partenaires croient qu'à leur échelle ce qui permettra d'améliorer le système alimentaire et de lutter contre l'insécurité alimentaire est d'une part d'optimiser leurs pratiques internes et, d'autre part, de collaborer avec le réseau du système alimentaire. Ce que les énoncés traduisent, c'est que l'optimisation des pratiques et la collaboration entre organisations - le tout dans un processus itératif où les rôles ne sont pas verrouillés - favoriseraient la transition socioécologique des systèmes alimentaires montréalais.

Les prochaines sections visent à décrire comment se sont déroulés plus concrètement les trois ateliers participatifs. À noter que chacun de ces ateliers était d'une durée de 2h30 et a eu lieu en visioconférence sur la plateforme Zoom.

### 3.2.2 Atelier 1 : La théorie du changement

Le premier atelier a porté sur la théorie du changement, un outil visuel permettant de mettre en relation sous forme de chaînes causales tous les éléments nécessaires aux transformations souhaitées. Équipés des quatre énoncés de vision abordés ci-haut, nous avons organisé l'atelier de manière à comprendre comment les pratiques des différentes organisations peuvent s'aligner avec les transformations souhaitées, et à considérer en quoi ce travail préalable de théorie du changement fera partie intégrante de la préparation et de l'application de la démarche évaluative. À l'issue de cet atelier, nous voulions arriver à une vision partagée de la théorie du changement portée par les partenaires du volet alimentaire et de la manière dont chaque acteur contribue à sa transition socioécologique.

Dans le tableau 3.4 présenté plus haut, les énoncés en gras représentent les effets ultimes à atteindre pour le volet alimentaire du programme Montréal en commun. Dans l'atelier, ils constituaient le point de départ de la construction, par processus de rétroplanning, de quatre chaînes causales. Pour appuyer ce travail, la plateforme de travail collaboratif *Miro* a été utilisée pour la période de co-création des chaînes causales. Cette plateforme permet à tous les participants d'interagir, de commenter et d'écrire en même temps. La page *Miro* a été préparée sous forme de quatre tableaux (un tableau par énoncé). Lors de l'atelier, des notions théoriques sur la théorie du changement ont d'abord été présentées de façon magistrale. Ensuite, les participants ont été séparés en deux sous-groupes et devaient discuter des éléments de théories du changement pour deux des quatre énoncés. Il a été demandé aux participants de se concentrer sur les résultats souhaités intermédiaires (court et moyen terme), sur les activités et sur les hypothèses de causalité. Ensuite, un retour en groupe et une période de plénière ont permis de rassembler les éléments des quatre énoncés.

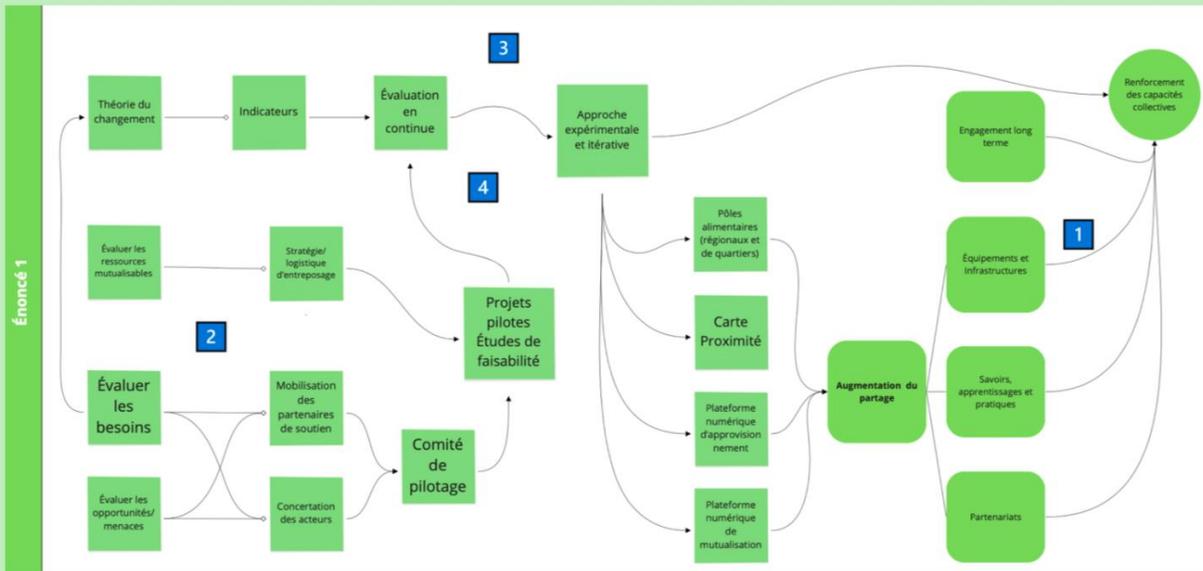
À l'issue de cet atelier participatif, cinq représentations schématiques de la théorie du changement (un schéma par énoncé et une mise en commun) ont été produites. Ces schémas incluent des activités, des hypothèses de causalité, mais surtout des résultats souhaités. Il s'agit en quelque sorte d'objectifs intermédiaires pour éventuellement atteindre l'impact ultime, qui est l'énoncé comme tel. Ces résultats intermédiaires souhaités sont centraux et allaient être mis à profit pour l'atelier #2 qui porte sur la détermination des indicateurs.

En guise d'exemple, la figure 3.3 présente les résultats issus de l'atelier seulement pour l'énoncé 1. Les résultats pour les énoncés 2, 3, et 4 ne sont pas présentés ici par souci de concision, mais ils sont

disponibles dans le cahier *Une évaluation en commun* (Brisebois et al., 2022). La figure 3.4 présente quant à elle le schéma de synthèse et de mise en commun des quatre énoncés. Dans les deux cas, les schémas rendent compte des hypothèses et des constats qui ont émergé des discussions et de l'analyse des résultats.

## Énoncé 1

Les pratiques opérationnelles des acteurs du SA sont optimisées grâce à la mutualisation et à des solutions efficaces à tous les chaînons du SA.



### Hypothèses

1. Le partage de ressources entre les organisations profite à chacun-e et renforce les capacités communes.
2. Avant de développer des stratégies et de mobiliser les acteurs, il est primordial de se concerter, d'identifier les besoins prioritaires et de savoir quelles ressources peuvent être mutualisées.
3. En tout temps, les projets doivent faire l'objet d'une évaluation pour suivre leur évolution et pour être en mesure de les réorienter au besoin.
4. Les projets pilotes permettent la collecte de données qui contribuent à l'évaluation en continu (boucle d'itération).

= Activité

= Hybride entre activité et résultat

= Résultat souhaité

= l'activité mène à/permets/engendre l'activité suivante.

= l'activité est préalable à l'activité suivante.

= de

= Hypothèse

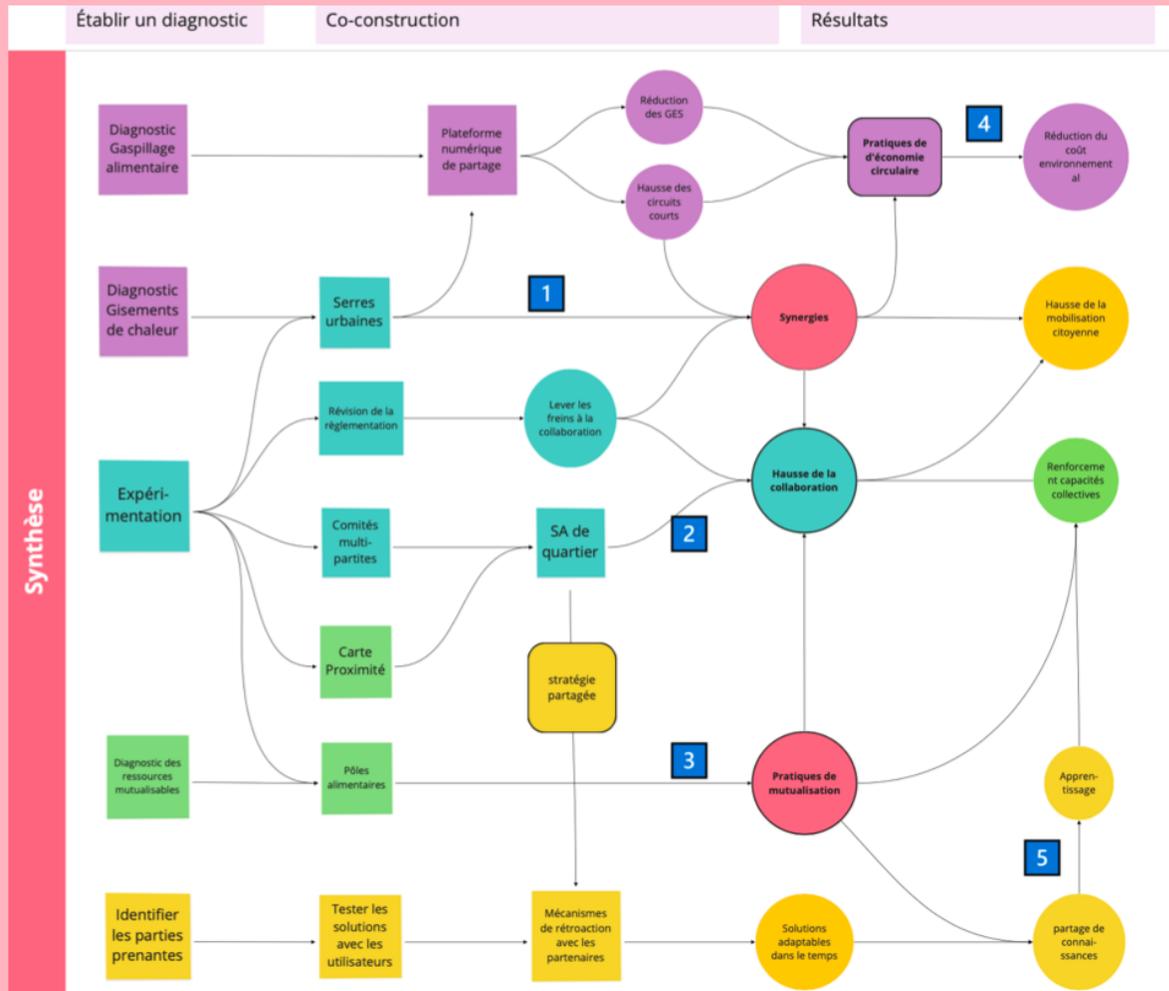
### Constats

- Les résultats souhaités sont d'abord d'établir un meilleur partage de ressources telles que les équipements et infrastructures, les apprentissages et les pratiques opérationnelles et, ensuite, d'élargir ou de fortifier les partenariats. Le partage de ressources permet ensuite de renforcer les capacités individuelles et collectives.
- Quatre étapes dans ce processus : 1) Évaluation des besoins, opportunités, menaces et ressources disponibles; 2) Développement d'une stratégie + concertation et mobilisation des acteurs; 3) Études de faisabilité et développement de projets pilotes; 4) Mise en marche des projets.
- En parallèle, la démarche d'évaluation, qui se base d'abord sur l'évaluation des besoins, se fait en continu et permet une itération (à la suite des projets pilotes entre autres) qui favorise l'atteinte des objectifs.

Figure 3.3 Schéma, hypothèses et constats pour l'énoncé #1. Tiré de Brisebois et al. (2022)

### Mise en commun et synthèse des quatre énoncés

Les éléments de synthèse sont en rose, les autres éléments reprennent les couleurs des schémas desquels ils sont tirés.



#### Hypothèses

1. Implanter des serres urbaines est un pas important pour la création de synergies entre les différents acteurs des systèmes alimentaires, notamment entre producteurs et consommateurs.
2. En ayant des systèmes alimentaires localisés dans les quartiers, la collaboration entre acteurs sera améliorée par la proximité.
3. Les pôles alimentaires, en mettant en commun plusieurs ressources, permettront d'améliorer les pratiques de mutualisation.
4. L'optimisation logistique, le recours aux gisements de chaleurs existants, la récupération de la nourriture invendue, et, plus généralement, les pratiques d'économie circulaire, permettent de réduire les coûts environnementaux du SA.
5. Le partage des connaissances permet de diffuser les apprentissages que chaque projet tire de son expérimentation.

#### Constats

- La mutualisation est un objectif partagé par tous les projets et se décline sous plusieurs formes : partage des ressources, des connaissances, etc.
- La création de synergies est centrale, notamment avec la création de plateformes numériques de partage. Ces pratiques de mise en commun devraient permettre de réduire l'empreinte écologique et d'améliorer la collaboration.
- La collaboration prend plusieurs formes : comité multipartite et création d'une stratégie commune. Cela devrait permettre de renforcer les capacités collectives.
- L'expérimentation est une dimension centrale du volet alimentaire. Le fait que le processus de changement soit itératif (en boucles de rétroaction) dénote l'importance des apprentissages et de l'évaluation en continu.
- Le diagnostic est une phase préalable à tous les projets : il faut identifier les opportunités, rencontrer les partenaires et consolider une approche avec les citoyens, en partant des besoins du terrain.

Figure 3.4 Schéma de mise en commun de la théorie du changement. Tiré de Brisebois et al. (2022)

En résumé, la théorie du changement élaborée collectivement lors de cet atelier a permis de bâtir une vision commune et des bases communicantes 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.

### 3.2.3 Atelier 2 : La détermination des indicateurs

Tout comme le premier atelier sur la théorie du changement, cet atelier a été imaginé par l'équipe de recherche et a fait l'objet de nombreuses réflexions de groupe. Encore une fois, le but était de créer une rencontre interactive propice aux échanges et à l'émergence de nouvelles réflexions concernant les pratiques d'évaluation au sein des organisations. Il était également important de maintenir un fil directeur et une fluidité avec le premier atelier. En cohérence avec les bonnes pratiques mentionnées dans la section théorique précédente, il était aussi important de réfléchir assez rapidement à des indicateurs de mesure qui seraient pertinents à la démarche d'évaluation, et ce de façon participative.

Préalablement à cet atelier, une recherche a été effectuée dans la littérature afin de repérer des indicateurs préexistants pour le genre de projet de nos partenaires. Un résumé vidéo de l'atelier #1 a également été envoyé quelques jours avant l'atelier #2 aux participants afin de rappeler à leur mémoire les différents éléments de la théorie du changement élaborée collectivement avec ses quatre énoncés. Nous voulions, à l'issue de cet atelier, avoir formulé une banque d'indicateurs pouvant servir de ressource pour bâtir les plans d'évaluation des projets.

Encore une fois, l'atelier participatif a fait appel à la plateforme *Miro* et a été conçu en trois volets: (1) Présentation magistrale, (2) Travail en sous-groupes et (3) Plénière. La présentation théorique a porté sur la formulation d'indicateurs afin que tous puissent bien comprendre les caractéristiques d'un bon indicateur. Les participants ont ensuite été séparés en deux groupes et ont dû formuler des indicateurs en lien avec les résultats souhaités de deux des quatre énoncés de la théorie du changement. Un très grand nombre d'indicateurs a donc été formulé dans la première partie de l'atelier. La seconde moitié de l'atelier, lors du retour en grand groupe, a permis de prioriser ces indicateurs selon leur urgence, leur pertinence, leur faisabilité et leur transversalité entre les quatre projets. La figure 3.5 représente la période de

priorisation des indicateurs. Il s'agit d'une capture d'écran effectuée sur la plateforme de travail collaboratif *Miro*.

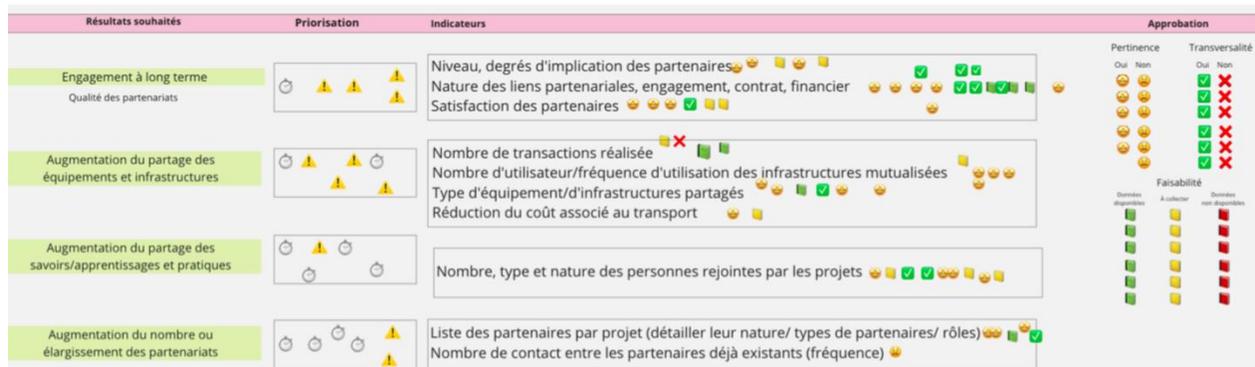


Figure 3.5 Extrait du *Miro*. Activité de priorisation des indicateurs. Tiré de Brisebois et al. (2022)

Suite à l'atelier, un grand travail de formulation et de classification a été effectué par l'équipe de la Chaire de recherche sur la transition écologique. De ce travail a résulté une banque de plus de 70 indicateurs (voir Annexe B). Cette banque d'indicateur était à la base de la création de l'atelier #3 qui allait viser, pour chacun des quatre projets, à choisir plus concrètement des indicateurs pertinents devant faire l'objet d'une collecte de données pour la première année d'évaluation.

### 3.2.4 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 choisir les premiers indicateurs à mesurer pour évaluer les processus et activités de chacun, mais surtout à déterminer le type de mesure pour chaque indicateur. L'objectif était d'amener les partenaires à clarifier les indicateurs à mesurer, les méthodes de collecte envisagées, les outils nécessaires à la collecte, ainsi que de la fréquence des mesures.

Préalablement à cet atelier, deux séances d'accompagnement personnalisées ont eu lieu avec les porteurs de chacun des quatre projets. Ces séances ont eu comme objectif de déterminer quels indicateurs (parmi la banque de 71 indicateurs) étaient à prioriser pour leur organisation, et ce, selon leur pertinence. Les

indicateurs étant retenus comme « pertinents » durant ces séances d’accompagnement ont été à la base de l’atelier participatif #3.

L’atelier a encore une fois été organisé en trois phases. Au début, un court exposé théorique a permis de présenter aux participants quelques méthodes de collecte de données. Les méthodes de collecte de données présentées incluaient: les sondages, les entretiens, les compilations, l’observation et le *storytelling* (Brisebois et al., 2022). Ensuite, lors de la période en sous-groupes, les participants ont été regroupés par projet. Parmi les indicateurs choisis comme « pertinents », ils ont dû déterminer leur faisabilité en plus d’identifier la méthodologie de collecte de donnée prévue, la temporalité et la fréquence de collecte, et ce pour la première année d’évaluation (2021-2022). Durant cette période en sous-groupe, les acteurs de soutien (TIESS/Dynamo, LIUM, CSAM, chercheur de la Chaire) ont été regroupés dans une salle distincte et ont été appelés à discuter des perspectives futures de la démarche. En ce sens, les questions suivantes ont dirigé la discussion : Où convergeront les données d’évaluation pour la première année d’évaluation ? Et les années suivantes? Quels outils d’hébergement de données seront mobilisés? Quel est le potentiel de mise à l’échelle de la démarche ?

À l’issue de cet atelier, chaque organisation a pu déterminer un premier plan d’évaluation et de collecte de données pour les indicateurs choisis. En a résulté également des grilles d’indicateurs par projet. Le tableau 3.5 présente la grille d’indicateurs avec la sélection de chacune des quatre organisations. Les points soulevés dans la salle des acteurs de soutien ont grandement alimenté les réflexions concernant la collecte des données d’évaluation des projets. Ces réflexions ont mené à la décision d’élaborer une plateforme numérique où pourront être compilés les résultats d’évaluation.

Tableau 3.5 Grille des indicateurs sélectionnés à l'issue de l'atelier #3. Tiré de Brisebois et al. (2022)

Thème	Indicateur	Récolte	CS	CpT	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 Nombre d'équipements ou d'infrastructures mutualisés par type recensé	x		x	
	1.5.3 Nombre d'utilisateurs par type d'équipement ou d'infrastructure mutualisé	x		x	
	1.5.4 Fréquence moyenne d'utilisation d'un équipement ou 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 Nombre 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 Nombre de contrats existants avec les partenaires du projet		x		
Transfert info. et connaissances	1.4.1 Nombre d'occasions offertes pour partager les apprentissages au sein de Montréal en commun	x	x		x
	1.4.2 Types d'informations partagées entre les porteurs de projet et les partenaires	x			
	2.1.2 Types de parties prenantes au sein des espaces de dialogue	x			
	2.3.1 Nombre de communications effectuées par les porteurs de projet vers les parties prenantes	x			
	4.3.2. Nombre de formations/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 Nombre 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 Nombre de km alimentaires moyen (champs à l'organisme) parcouru par les aliments distribués	x			
	1.5.6 Coût associé au transport lié à la livraison	x			
	1.5.5 Nombre de transactions par type (ventes, achats, locations, échanges, etc.)		x	x	
	3.2.5 Distance entre les entrepôts de récupération et des 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 Nombre de points de distribution de fruits et légumes en service inclus dans le projet par type (B2B, B2C, etc.)		x		
	3.5.7 Nombre de commandes de produits frais formulées par type de partenaires	x			
	4.2.1 Superficie occupée par les infrastructures alimentaires de Montréal en Commun (entrepotage, distribution, etc.)				x
	4.2.2 Superficie d'espace urbain cultivé par les projets de Montréal en commun				x
	5.1.1 Coût annuel total des opérations du projet (\$)	x	x	x	x
	5.1.2 Nombre d'employés 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 Nombre de bénéficiaires indirects du projet		x		x
	5.2.2 Nombre d'entités desservant des populations vulnérables qui utilisent les services du projet	x	x		x
	Usagers des services	4.1.1 Nombre d'utilisateurs qui bénéficient du service	x	x	x
4.1.2 Fréquence d'utilisation du service par usager			x		
3.5.6 Perceptions des usagers de l'accès aux fruits et légumes			x		
4.1.3 Perception des usagers quant à 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		

Par ailleurs, l'atelier a permis de décider que des indicateurs qualitatifs allaient également être compilés par la Chaire de recherche sur la transition écologique (voir tableau 3.6) - ils ont été mesurés via des entretiens semi-dirigés individuels avec les porteurs de projet à l'hiver 2022 et des fiches synthèses résumant les premiers résultats de ces indicateurs qualitatifs sont disponibles (Arbour et Brisebois, 2022a et 2022b).

Tableau 3.6 Indicateurs qualitatifs récoltés par la Chaire de recherche pour l'année en cours. Tiré de Brisebois et *al.* (2022)

Thème	Indicateur
Gouvernance	1.3.4 Perception du niveau d'engagement des partenaires dans le projet
	1.3.5 Niveau de satisfaction à l'égard de la collaboration
Facteurs contextuels	4.4.2 Perception quant à l'ouverture à la prise de risque des autorités locales et municipales
	4.5.1 Perception de l'évolution du rôle des fonctionnaires dans les projets de Montréal en commun

### 3.2.5 Limites de la démarche d'évaluation participative

En résumé, ces ateliers et ces séances d'accompagnement ont servi de laboratoire pour expérimenter une démarche d'évaluation collective et participative qui rallie quatre projets en alimentation vers une vision commune. Le tableau 3.8 résume les objectifs, le travail préparatoire et les résultats attendus pour les trois ateliers. L'ensemble de la démarche a donc permis d'avoir une vision collective des transformations souhaitée, de disposer d'une banque d'indicateurs créés collectivement et de plans d'évaluation par projet. Dans l'ensemble, cette démarche aspirait à transmettre des notions sur l'évaluation et à améliorer les connaissances et les capacités des porteurs de projet. Ultimement, il était souhaité d'inspirer les participants à intégrer une culture de l'évaluation participative à l'interne de leur organisation.

Tableau 3.7 Résumé des trois ateliers. Adapté de Brisebois et *al.* (2022)

	Atelier 1 : la théorie du changement	Atelier 2 : les indicateurs	Atelier 3 : l'opérationnalisation de la démarche
<b>Objectif</b>	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 <u>vision commune</u> du changement global souhaité.	Co-construire une <u>grille d'indicateurs</u> pour mesurer l'atteinte des résultats souhaités.	Sélectionner les indicateurs les plus pertinents et les <u>outils, modes et fréquences de collecte de données</u> pour mesurer les résultats souhaités.
<b>Travail préparatoire</b>	1) Réaliser le diagnostic d'une situation dans laquelle s'inscrivent un ou des projets et/ou lister les différents objectifs et visions du changement portés par les projets en question (présentés dans un dossier de projet, par ex.). 2) Formuler des énoncés synthétisant les grandes visions du changement à partir du matériel documentaire à disposition.	1) Effectuer une recension des indicateurs existants dans le domaine concerné et noter les plus pertinents pour la démarche. 2) Préparer le canevas pour la priorisation des résultats souhaités et la formulation des indicateurs (sur <i>Miro</i> ). 3) Produire une synthèse (écrite ou vidéo) de la théorie du changement	1) Valider la compréhension et la clarté de l'ensemble des indicateurs avec les participants et mettre à jour la grille d'indicateurs selon les commentaires reçus. 2) Prioriser, pour chacun des projets impliqués, chaque indicateur selon leur pertinence. 3) Préparer un document par projet avec les indicateurs les plus pertinents avec des colonnes pour

	3) Préparer le canevas (plateforme <i>Miro</i> )	pour aider les participants à se préparer à l'atelier.	les informations sur les collectes de données.
<b>Résultat attendu à l'issue de l'atelier</b>	Une <b>représentation visuelle</b> 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 <b>grille d'indicateurs</b> arrimés aux résultats souhaités.	Un premier <b>plan d'évaluation</b> présentant les indicateurs, les modes, outils et fréquences de collecte de données sélectionnés.

La suite de la démarche implique de soutenir les organisations dans leur collecte et leur analyse de données. Pour ce faire, en collaboration le CSAM et d'autres acteurs du programme Montréal en commun, la Chaire de recherche sur la transition écologique est à concevoir une plateforme numérique où pourront converger la collecte, le stockage et l'analyse des données d'évaluation des projets. Plus précisément, il s'agira d'une plateforme web où les projets du « volet alimentaire » et d'autres projets du système alimentaire montréalais pourront déposer leurs données d'évaluation pour chacun des indicateurs faisant partie de leur planification. Il sera ensuite possible d'analyser ces données et d'en extraire des résultats transversaux aux quatre organisations. Le CSAM prévoit promouvoir l'utilisation de la plateforme auprès de l'ensemble des acteurs du système alimentaire à Montréal, et les premières données récoltées avec le programme Montréal en commun serviront donc en quelque sorte de projet pilote.

Évidemment, une démarche d'une telle envergure ne peut pas s'effectuer parfaitement du premier coup. Et le but de l'approche expérimentale prônée par le programme Montréal en commun est de bien comprendre les limites et les freins d'un projet, et de les documenter dans une optique d'apprentissages et de transferts d'apprentissages. Il est déjà possible, d'ailleurs, d'identifier quelques-uns des freins rencontrés et des apprentissages faits à l'issue de cette démarche collective.

Premièrement, bien que les quatre projets du « volet alimentaire » travaillent tous à améliorer le système alimentaire à Montréal, ceux-ci ont tout de même des champs d'action et des agendas différents. Cela a donc été un réel défi de créer une démarche qui rallie ces quatre projets et qui tente de répondre aux attentes de toutes les organisations. Deuxièmement, les thèmes des ateliers n'arrivaient pas nécessairement aux bons moments pour chaque organisation, puisque les projets n'évoluaient pas au même rythme et n'avaient pas les mêmes échéanciers. Les séances d'accompagnement et les ateliers ont demandé beaucoup de temps et d'énergie aux porteurs de projet, surtout dans un contexte de télétravail où la fatigue numérique se faisait vite sentir. Troisièmement, il était difficile d'adapter le contenu pour qu'il soit assez concret et pratique pour les projets, mais aussi assez global pour que tous se sentent

interpellés. L'aspect très participatif de la démarche a mené à certains angles morts au niveau des résultats souhaités et des indicateurs. Par exemple, aucun indicateur n'est en lien avec la pérennité financière des projets. Finalement, le roulement d'employés au sein des organisations a parfois nui à la fluidité entre les ateliers; de nombreuses personnes ont participé à seulement un ou deux des trois ateliers.

En prenant en considération les effets désirés, mais aussi les limites, ce mémoire de maîtrise vise à approfondir l'impact de cette démarche d'évaluation participative sur les pratiques des organisations. Le prochain chapitre vise à décrire la méthodologie de recherche utilisée pour répondre aux objectifs nommés à la fin du chapitre précédent.

## **CHAPITRE 4**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre présente les étapes rigoureuses entreprises pour répondre aux objectifs présentés au Chapitre 2. Afin d'atteindre ces objectifs, la méthodologie priorisée a été celle des entretiens semi-dirigés individuels. Cette méthode de collecte de données qualitative a été choisie, car le but est d'analyser les discours des participants dans toute leur richesse et leur subtilité, ce qui n'est généralement pas possible avec les méthodes de recherche quantitatives. Rappelons que le terrain de cette recherche s'inscrit dans le partenariat entre la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM et les porteurs de projets en alimentation du programme Montréal en commun. La Chaire a pour mandat d'accompagner les projets vers une démarche collective de l'évaluation de la mise en œuvre, des processus et des effets à court et long terme des interventions élaborées. Les entretiens avaient pour but d'approfondir nos connaissances sur les effets de cette démarche d'accompagnement. Les prochaines sections décrivent l'approche de recherche, la constitution de l'échantillon et la préparation et le déroulement des entretiens semi-dirigés. Finalement, ce chapitre se termine en décrivant les méthodes choisies pour l'analyse de données.

#### **4.1 Approche de recherche**

Il est important de définir mon positionnement épistémologique en tant que chercheuse dans le cadre de cette recherche. La base de ce positionnement se pose dans une perspective interprétative, dans la mesure où j'étudie la représentation que les participants se font du monde et du réel. En d'autres mots, je tente dans cette recherche de saisir les interprétations que les participants ont de leur réalité dans leurs organisations, plus spécifiquement en lien avec leurs pratiques d'évaluation et les scénarios de pérennisation de leurs initiatives.

Comme l'a décrit le Chapitre 3, le contexte de cette recherche est celui d'une recherche-action participative. La recherche-action participative préconise un « rapport plus symétrique entre chercheurs

et praticiens » en gardant une certaine sensibilité à la collaboration et à l'utilité de la démarche pour les parties prenantes (Morissette, 2013). Cette forme de recherche permet une grande flexibilité pour s'adapter aux besoins des acteurs terrain. Concrètement, la démarche d'accompagnement des projets du « volet alimentaire » du programme Montréal en commun se voulait exploratoire et itérative. En étroite collaboration avec les acteurs de terrain au sein des organisations, la démarche évaluative s'assure le plus possible de répondre aux besoins en matière d'évaluation et de formalisation des apprentissages. Tout au long de l'élaboration et de l'exécution de la démarche en trois ateliers, l'équipe de recherche a sollicité une rétroaction soutenue de la part des partenaires et travaillait à répondre le plus possible à leurs besoins terrain. Dans ce contexte, en tant que chercheuse, le rôle est de dialoguer, de documenter et d'analyser les savoirs et les conclusions qui émergent de cette démarche d'expérimentation. Ainsi, s'inscrivant dans sa continuité, le contexte de la recherche-action participative a fortement marqué la collecte de donnée de l'hiver 2022 effectuée pour la réalisation de ce mémoire de maîtrise.

#### 4.2 Constitution de l'échantillon pour les entretiens semi-dirigés

Puisque les activités de recherche s'inscrivent dans le mandat d'accompagnement de la Chaire en matière d'évaluation, le recrutement a été relativement simple : les organisations concernées ont participé à l'élaboration du programme des trois ateliers et savaient que les résultats de ces ateliers allaient aussi servir à des objectifs de recherche. Afin de bien saisir les effets de la démarche d'évaluation participative sur les organisations du « volet alimentaire », des entretiens ont été effectués avec des porteurs de projet des quatre organisations (Récolte pour le projet SALIM, La Cantine pour tous pour le projet MutuAli, AU/LAB pour le projet serres urbaines et Carrefour Solidaire pour le projet Carte-Proximité). Les acteurs de soutien (Le consortium TIESS/Dynamo, le CSAM et le LIUM) n'ont pas été pris en entretien, car l'objectif était plutôt de comprendre l'impact sur les pratiques des organisations devant bénéficier de la démarche.

Deux personnes par organisation ont été préalablement choisies par l'équipe de recherche pour leur implication dans la démarche d'évaluation participative collective et pour leur travail sur le plan de l'évaluation à l'interne de leur projet. Un courriel d'invitation leur a donc été envoyé en novembre 2021 afin de les inviter à participer à l'entretien (voir Appendice A). Deux individus par projet ont accepté de faire les entretiens, pour un total de huit personnes et donc de huit entretiens (n = 8), ce qui constitue

l'échantillon. L'ensemble de ces 8 personnes étant des femmes, le féminin sera utilisé dans les prochaines sections pour parler des participantes.

Un formulaire de consentement a été signé par les huit représentantes interrogées avant l'entretien et une copie signée leur a été remise (voir Appendice B). Le certificat éthique de cette recherche a également été partagé aux participantes (voir Appendice C). Les entretiens ont eu lieu sur la plateforme de visioconférence *Zoom* et ont été d'une durée d'environ 60 à 70 minutes. Comme durant les ateliers de groupe, les participantes aux entretiens étaient informées des considérations éthiques liées au projet de recherche, comme la possibilité de se retirer à tout moment et le consentement à l'utilisation des données. La prochaine section vise à décrire la méthodologie d'élaboration de la grille d'entretien et du déroulement des entretiens comme tel, pour ensuite aborder la collecte et l'analyse des données.

#### 4.3 L'entretien semi-dirigé individuel comme méthode principale de collecte de données

Cette section détaille la méthodologie mise à profit pour l'élaboration et le déroulement des entretiens semi-dirigés individuels. L'entretien est une méthode qualitative souvent privilégiée dans les domaines des sciences sociales et humaines. Il s'agit d'encadrer une interaction entre une personne intervieweur et une personne interviewée afin d'en dégager des représentations ou des conclusions selon des questions de recherche préétablies. En d'autres mots, il s'agit d'en extraire « la compréhension d'un phénomène » (Baribeau et Royer, 2012). L'entretien est donc un instrument de choix puisqu'il permet un contact privilégié avec l'expérience personnelle de l'acteur interviewé (Poupart, 1997). La méthode des entretiens semi-dirigés individuels a aussi été retenue parce qu'elle permet d'orienter et de circonscrire les discussions vers les questions de recherche. Le fait d'effectuer ces entretiens de façon individuelle a permis d'analyser le discours des participantes de façon indépendante, pour ensuite articuler les différents discours avec les résultats attendus. Par contre, les entretiens individuels comportent tout de même certains biais. En effet, les résultats peuvent être teintés ; certains répondants peuvent adapter leurs réponses se sachant interviewés par un chercheur (Mace et Petry, 2000). Les entretiens suivent un canevas, c'est-à-dire une grille d'entretien avec des questions prédéterminées, ce qui offre un fil directeur et peut amoindrir certains biais. La notion « semi-dirigée » fait référence à une certaine flexibilité du déroulement de l'entretien. En ce sens, la grille d'entretien sert de point de repère, mais les questions n'ont pas à suivre une linéarité rigide (De Ketele et Roegiers, 2009). Durant les entretiens, les participantes interviewées ont

donc été encouragées à être transparentes et à ne pas hésiter à déborder un peu du cadre des questions posées selon leur jugement. Cette incitation à la transparence peut également amoindrir les biais en lien avec ce type d'entretien. Les discussions ont néanmoins été recentrées vers le sujet de recherche au besoin. Le but des entretiens était de comprendre les effets concrets de la démarche collective d'évaluation sur les porteurs de projets et leurs pratiques en matière d'évaluation et de saisir si la démarche a fait émerger de nouvelles pratiques chez les participantes et si oui, si celles-ci pourraient avoir comme effet de rendre les interventions fructueuses et plus pérennes dans le temps, en adéquation avec les objectifs de recherche formulés dans le Chapitre 2. Les notions sur l'évaluation de la pérennité présentées à la fin du Chapitre 2 ont inspiré la grille d'entretien semi-dirigé (voir Annexe C). À noter que la grille d'entretien présentée en annexe comporte également des questions sur les capacités évaluatives qui ont été transmises au consortium TIESS/Dynamo pour appuyer leur démarche d'accompagnement. Les participantes ont été tenues au courant de ce partage de données et l'information était nommée dans le formulaire de consentement.

Voici les grandes questions qui ont guidé l'élaboration de la grille d'entretien :

- Quelles étaient les pratiques et les compétences en évaluation avant la démarche?
- Ces pratiques et compétences ont-elles évolué après la démarche ? Quelles pratiques ont été intégrées ?
- La démarche a-t-elle eu un effet sur certaines des composantes de la pérennité? Si oui, lesquelles? Sur quels éléments la démarche n'a-t-elle pas eu d'effets?

Les huit entretiens ont été enregistrés (audio et vidéo) via la plateforme de visioconférence *Zoom* pour ensuite être retranscrits intégralement sous forme de verbatim. Les entretiens ont eu lieu à distance en raison des conditions sanitaires à l'hiver 2022. Les huit verbatim ont constitué le corpus de données à analyser pour répondre aux objectifs de recherche. Les prochains paragraphes ont pour objectif de décrire les étapes effectuées pour l'analyse des données recueillies lors des entretiens.

#### 4.4 L'analyse de discours par codage thématique

L'analyse des données d'entretiens consiste d'abord à effectuer une certaine classification, ou une réduction, de ces données. Afin de pouvoir en extraire des résultats intéressants, il faut classer les segments de texte (verbatim) selon des catégories thématiques éloquentes (Mongeau, 2008; Seidman, 2006). C'est donc par la catégorisation et l'émergence de codes thématiques que l'analyse des données de ce mémoire a été faite. Cette technique d'analyse de données a été choisie, car elle est tout indiquée pour l'analyse de discours.

L'analyse a été effectuée à partir d'une retranscription intégrale des entretiens. Le corpus à analyser fut donc composé des verbatim des huit entretiens. Afin de supporter cette étape, le logiciel d'analyse qualitative *NVivo* (version 12) a été utilisé. L'émergence des thématiques (codes dans le logiciel *NVivo*) a été faite dans une démarche abductive, c'est-à-dire que certains thèmes provenaient d'éléments du cadre théorique sur la pérennité (notamment les thèmes présentés par Mignon et par l'INSPQ) alors que d'autres thèmes ont émergé naturellement lors de l'analyse des verbatim. En d'autres mots, le codage thématique a été fait par déduction et par induction, c'est-à-dire en gardant en tête les catégories issues du cadre théorique tout en laissant parler les données d'elles-mêmes. La catégorisation des codes a été effectuée en gardant bien en tête les objectifs de recherche : cibler l'impact potentiel d'une démarche d'évaluation collective sur le processus de pérennisation des initiatives novatrices en alimentation dans une perspective de transition socioécologique. Au moment de l'interprétation des résultats, dans une optique de confidentialité, seulement les noms des organisations participantes seront mentionnés, alors que les noms et prénoms des porteurs de projets seront omis.

Concernant la validité et la fiabilité interne et externe des données, les critères de fiabilité classiques ne s'appliquent pas entièrement à ce projet de recherche, puisqu'elle n'est pas fondée sur des principes positivistes ou bien sur une prémisse objective de relation de causalité. Ce contexte de recherche n'est pas nécessairement répliquable dans la mesure où il se situe dans un partenariat unique et inscrit dans une certaine temporalité. De plus, l'équipe de recherche de la Chaire participe activement au terrain de recherche étudié. Cette participation s'oppose au modèle classique du « chercheur-observateur », mais n'empêche pas la production de savoirs rigoureux et légitimes (Pozzebon, 2018). Cependant, un autre chercheur arriverait fort probablement aux mêmes résultats à la suite de l'analyse des données recueillies, bien que l'analyse qualitative vienne avec une certaine part de subjectivité de la part de la personne qui

analyse les données. Par exemple, en tant que chercheuse, je crois sincèrement au bien-fondé et aux effets positifs d'une démarche d'évaluation participative ancrée dans les pratiques. Cela peut certainement être un biais d'interprétation, d'où l'importance de le nommer et d'en prendre conscience en amont de l'analyse. En ce qui concerne la répliquabilité de la démarche collective d'évaluation (décrite plus haut) comme telle, ce projet de recherche a certainement comme ambition de partager la documentation de la démarche en espérant qu'elle puisse être utile à d'autres organisations innovantes du système alimentaire montréalais. Il va de soi que la démarche n'est pas exactement répliquable et devra s'adapter aux différents contextes dans lesquels elle s'inscrit, tout en demeurant une bonne fondation sur laquelle s'appuyer. La prochaine section vise à présenter les résultats des entretiens semi-dirigés codés dans le logiciel *NVivo*.

## **CHAPITRE 5**

### **PERCEPTIONS DE LA CONTRIBUTION D'UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE À LA PÉRENNISATION ET À LA PÉRENNITÉ DES PROJETS EN ALIMENTATION DU PROGRAMME MONTRÉAL EN COMMUN**

Le prochain chapitre présente les résultats et les constats ayant émergé des entretiens avec les huit porteuses de projet en alimentation du programme MeC. Les données extraites permettent de mieux comprendre quelles ont été les perceptions sur les impacts de la démarche d'évaluation collective pour les quatre projets. Plus spécifiquement, il a été possible de faire ressortir des constats quant à la contribution de cette démarche à l'intégration de pratiques, à l'acquisition de compétences et à la pérennisation et à la pérennité des activités des projets. La première section présente l'ensemble des catégories thématiques qui ont permis de coder les verbatim. Ensuite, une première série de codes concernant le avant/après la démarche d'évaluation est présentée. Celle-ci fournit un portrait général des connaissances, des compétences et des pratiques avant l'arrivée au sein du programme Montréal en commun, et après la démarche d'évaluation en trois ateliers. La section suivante se concentre sur les thèmes plus spécifiques aux composantes de la pérennité, et à leurs cooccurrences. Cette analyse permet de cibler la contribution de la démarche à l'éventuel processus de pérennisation des organisations sondées. La dernière section porte sur des codes choisis pour leur pertinence à l'égard des objectifs de la recherche et qui permettent de raffiner les analyses précédentes.

#### **5.1 Présentation des familles thématiques**

Le tableau 5.1 présente l'ensemble des familles thématiques ainsi que des thèmes (codes) plus spécifiques qui les composent. Comme mentionné dans le chapitre précédent, ces codes ont été déterminés autant par induction que par déduction. Certains thèmes ont émergé directement des discours des participantes alors que d'autres proviennent du cadre théorique (des composantes de la pérennité de l'ISNPQ par exemple). Les codes ont été regroupés par « familles ». Dans le tableau 5.1, la première colonne indique

le nom du code, la seconde, le nombre de verbatim qui contiennent le code, et la troisième, le nombre d'occurrences.

La première famille thématique (*Caractéristiques organisationnelles*) regroupe des thèmes variés qui permettent de décrire les organisations. Ceux-ci aident à dresser un portrait du fonctionnement les organisations. Dans la même veine d'idée, la seconde famille thématique *Gouvernance* dresse un portrait des pratiques en termes de types de gouvernance, de gestion de projet et de prises de décisions. Ensuite, la troisième grande famille nommée *Évaluation* a permis de regrouper les passages qui ont trait aux perceptions de l'évaluation et de son importance. Les perceptions sur la pérennité organisationnelle et financière ont été regroupées dans la famille de codes *Pérennité*. La grande famille *Démarche d'évaluation collective UQAM* retrace les éléments thématiques qui sont en lien direct avec les ateliers et les accompagnements offerts par l'équipe de recherche de l'UQAM. Le regroupement thématique *Capacités des acteurs* fait référence aux capacités et aux connaissances avant et après la démarche d'évaluation expérimentée collectivement. Similairement, la famille de codes *Pratiques d'évaluation* regroupe les passages relatant des pratiques d'évaluation avant et après les ateliers et les accompagnements offerts par la démarche, en plus d'inclure les obstacles futurs à la mise en œuvre des pratiques. Les deux dernières familles thématiques concernent les *Apprentissages* et leur transfert, ainsi que la notion de *Collectivité et de partage*. Cette dernière famille regroupe les passages qui faisaient allusion à la mutualisation, au travail collectif ou encore au changement d'échelle.

Tableau 5.1 Les codes du corpus et leurs occurrences

Nom du code	Nb de verbatim	Nb d'occurrences
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>		
Climat organisationnel	8	18
Pratiques de communication	8	20
Contexte pandémique	5	6
Participation des parties prenantes	7	35
Posture théorique	3	4
Reddition de compte	3	4
Ressources humaines	8	31
<b>Gouvernance</b>		
Prise de décisions	5	8
Type de gouvernance et de gestion de projet	8	33
<b>Évaluation</b>		
Budget dédié à l'évaluation	8	9
Expérimentation	8	28

Importance de la mesure d'impact	8	27
Perception de l'évaluation	8	40
<b>Pérennité</b>		
Dépendance aux subventions	6	15
Perception pérennité	8	26
Pérennité financière	8	22
Évaluation et pérennité	8	12
<b>Démarche d'évaluation collective UQAM</b>		
Adaptation au changement	8	11
Différent des autres projets	4	10
Démarche et vision collective	8	27
Freins de la démarche	8	16
Leviers de la démarche	8	15
Pas de liens avec la démarche	8	40
Recommandations et commentaires	8	19
<b>Capacités des acteurs</b>		
Après MeC - Capacités et connaissances	8	28
Avant MeC - Capacités et connaissances	8	15
<b>Pratiques d'évaluation</b>		
<b>Après MeC – Pratiques d'évaluation</b>		
Analyse de données	6	7
Collecte de données	6	17
Documentation et suivi	7	16
Indicateurs et théorie du changement	8	25
Planification	8	28
Satisfaction des partenaires	8	11
Avant MeC - Pratiques d'évaluation	8	15
Obstacles futurs	8	17
<b>Apprentissages</b>		
Apprentissages faits	5	8
Transferts d'apprentissages	8	23
<b>Collectivité et partage</b>		
Collectif	6	16
Mutualisation	2	2
Changement d'échelle	6	7

Pour l'ensemble de la présentation des résultats, le nom des organisations a été retiré et celles-ci ont été plutôt numérotées pour préserver un certain anonymat. On parlera des organisations #1 à #4. En ce qui concerne les répondantes, elles ont également été numérotées selon leur organisation d'appartenance (R1a, R1b, R2a, R2b, etc.). La prochaine section (5.2) présente les résultats pour les codes concernant la perception de l'évaluation, les capacités des acteurs et les pratiques d'évaluation. Cette analyse, notamment par la mise en relation du *avant/après*, permettra de fournir des éléments de réponse au

premier objectif de recherche, qui est de cibler quelles pratiques ont pu être intégrées à la suite de la démarche. La section 5.3 analyse les codes qui sont des composantes de la pérennité et fournit des détails pour répondre au deuxième objectif de recherche, qui est de comprendre les effets de la démarche sur une potentielle pérennisation des projets. La section 5.4, quant elle, permet d'étayer des codes complémentaires pour alimenter les réflexions, notamment pour répondre au troisième objectif de recherche, qui est d'analyser la répliquabilité de la démarche et sa contribution à la transition socioécologique.

## 5.2 Analyse des codes *Perception de l'évaluation*, *Capacités des acteurs* et *Pratiques d'évaluation*

Cette section vise à créer une vision claire du *avant/après*, à savoir, quelles sont les pratiques et compétences que la démarche d'évaluation participative a pu inculquer aux organisations. Avant de présenter les codes qui concernent les capacités et les pratiques, le code *Perception de l'évaluation* est décrit avec ses cooccurrences afin de dresser un portrait de ce que représente l'évaluation pour les organisations. Cette perception est importante, car elle a une potentielle incidence sur le développement de compétence et l'adoption de pratiques. Concrètement, la présente section (5.2) vise à alimenter les réflexions et à fournir des éléments de réponses pour répondre au premier objectif de recherche, à savoir quelles sont les pratiques qui ont été adoptées par les quatre projets à la suite de la démarche en trois ateliers.

### 5.2.1 Code *Perception de l'évaluation* et ses cooccurrences

La présentation du code *Perception de l'évaluation* vise à prendre le pouls de la perception de l'évaluation chez les huit répondantes interviewées. Cette perception permet de cerner l'importance de l'acquisition de connaissances et de l'intégration de pratiques en termes d'évaluation de projet pour les organisations sondées. Ce code thématique rapporte 40 passages et de nombreuses cooccurrences. Dans le cas de l'analyse ci-dessous, les six cooccurrences les plus fréquentes seront présentées en détail afin d'approfondir leur signification. Le tableau 5.2 présente les codes cooccurents dans la colonne de droite. Le chiffre entre parenthèses représente le nombre de cooccurrences. Par exemple, il y a neuf extraits dans

le corpus de verbatim qui rejoignent les thèmes de la *Perception de l'évaluation* et de *l'Importance de la mesure d'impact*. Le même type de tableau est présenté dans les sections ultérieures pour l'analyse d'autres codes et de leurs cooccurrences. L'analyse de ces thèmes est faite en ordre décroissant, soit des codes les plus récurrents aux codes les moins récurrents.

Tableau 5.2 Le code *Perception de l'évaluation* et ses cooccurrences

Perception de l'évaluation (40)	Importance de la mesure d'impact (9)
	Avant MeC – Capacités et connaissances (6)
	Participation des parties prenantes (6)
	Ressources humaines (5)
	Après MeC – Capacités et connaissances (4)
	Expérimentation (4)

En premier lieu, les codes *Perception évaluation* et *Importance de la mesure d'impact* comportent neuf passages cooccurents. Ces deux codes sont intimement liés, car les organisations doivent régulièrement démontrer leurs impacts par des résultats mesurés. La réalisation de l'importance d'obtenir et de valoriser des données d'évaluation va donc teinter la perception de l'évaluation. Avoir des données pertinentes et les utiliser rehausse la perception de l'importance de l'évaluation au sein de la culture organisationnelle. En d'autres mots, les organisations qui réalisent que les données d'évaluation sont une plus-value perçoivent aussi l'évaluation comme essentielle. Par exemple, pour l'organisation #3, l'évaluation va de soi et alimente les processus de reddition de compte :

Ben oui, on évalue tout le temps nos projets. Ouais bah c'est super important, c'est pour savoir si ça répond aux besoins de la communauté. Qu'est-ce qu'on devrait améliorer. Puis pour avoir des données aussi justement à présenter pour les redditions de comptes ou pour faire des demandes de financement. (R3b)

Au contraire, les organisations qui ne collectent pas de données et ne perçoivent pas cela comme important vont également percevoir l'évaluation comme non essentielle. Par exemple, l'organisation #1 nomme clairement qu'elle n'évalue simplement pas ses projets.

Non pas du tout. Aucune évaluation qui n'est faite ni par l'initiative de moi ou de ma collègue ni par une initiative de nos supérieurs. (R1a)

En outre, bien que ce soit tout de même explicite, ce que ces deux codes disent, c'est que les organisations qui reconnaissent qu'avoir des données sur leur impact est utile auront aussi une perception de l'évaluation qui est positive; c'est-à-dire qu'elles auront tendance à intégrer l'évaluation à leur cycle de projet. Le contraire semble aussi vrai, dans la mesure où l'organisation qui ne reconnaît pas l'utilité de l'évaluation n'en a pas une perception très positive. Cette perception a un impact sur les capacités et connaissances dont disposaient les organisations avant l'entrée au programme, ce qui sera présenté avec l'analyse de la prochaine cooccurrence.

En second lieu, les codes *Perception évaluation* et *Avant Mec - Capacités et connaissances* comportent six passages cooccurents. Les capacités et connaissances en évaluation avant le début de la démarche d'évaluation collective ont teinté les perceptions de l'importance de l'évaluation au sein des organisations, ce qui explique cette cooccurrence. Les organisations qui évaluaient déjà rigoureusement leur programme possédaient de bonnes capacités en termes d'évaluation et ont davantage mentionné l'importance de l'évaluation et les retombées positives de ces pratiques sur leurs activités. D'ailleurs les capacités développées avant l'entrée au programme Montréal en commun influencent l'angle choisi pour élaborer les plans d'évaluation. Les répondantes de l'organisation #3 sont les seules qui mentionnent clairement qu'elles pratiquaient l'évaluation avant l'entrée au programme.

C'est [l'organisation 3] qui a parti le projet, puis je pense qu'ils sont quand même... ils savent faire de l'évaluation de projet dans le sens qu'ils ont tellement d'autres programmes d'offerts et qu'ils ont réussi... ils ont déjà des espèces de plans d'évaluation qui sont déjà un peu élaborés, qu'on a du coup un peu calqué. Oui, enfin voilà, après on a des ressources limitées, mais on s'est arrangé pour la première année. (R3a)

Parallèlement, l'organisation #2 mentionne qu'elle était consciente de l'importance de se doter de pratiques d'évaluation rigoureuses, mais que la mise en œuvre comporte plusieurs freins au niveau des ressources humaines et financières. Donc, le développement de ces capacités évaluatives a été entravé par ces freins, bien que l'organisation accordait une certaine importance à l'évaluation.

Je pense que la direction a pris conscience de l'importance d'instaurer une culture d'évaluation. Puis pour toutes sortes de raisons, là c'était mieux qu'il y ait une personne qui soit responsable de l'évaluation de [notre projet], mais aussi des autres programmes. Mais avant l'arrivée de [ma collègue], c'était comme si tout le monde savait que oui, c'est important, mais ça ne s'était jamais fait pour des raisons qui sont de nature de manque de ressources humaines, etc. (R2a)

Somme toute, ces passages rendent compte que les organisations qui évaluaient déjà leurs projets avaient aussi de meilleures compétences en évaluation (procédures à l'interne, planification, culture de l'évaluation). Indépendamment de l'importance accordée à l'évaluation, si des pratiques d'évaluation n'étaient pas déjà intégrées, l'organisation disposait alors de peu de capacités et de connaissances en évaluation. La question des capacités avant l'entrée au programme Montréal en commun sera plus longuement explicitée à la section 5.2.2.

En troisième lieu, les codes *Perception évaluation* et *Participation des parties prenantes* rapportent six passages cooccurrents. Le tableau 5.3 présente le type de parties prenantes qu'ont les quatre organisations qui ont été mentionnées par les participantes. Ces informations ont été rassemblées lors des entretiens et ne se veulent pas exhaustives, car il n'a pas été demandé spécifiquement aux répondantes d'énumérer leurs partenaires. Ce tableau permet tout de même de dresser un portrait sommaire des types de collaboration qu'entretiennent les organisations et permet de mieux mettre en contexte les prochains résultats.

Tableau 5.3 Types de parties prenantes par organisation mentionnés par les participantes

	Partenaires financiers	Partenaire technologique	Producteurs agricoles	Organismes communautaires	Marchés alimentaires solidaires	Institutions (santé, politique)	Bénéficiaire (citoyen usager du service)
Organisation #1	X			X			
Organisation #2	X	X		X			
Organisation #3	X		X	X	X	X	X
Organisation #4	X		X	X		X	

Pour trois des quatre organisations sondées, l'implication des parties prenantes fait partie intégrante de leur perception de l'évaluation, surtout pour garantir que les besoins des partenaires sont comblés et écoutés. Cette implication des partenaires et des bénéficiaires se matérialise sous différentes formes : focus groups, sondages, comités aviseurs, recueil de témoignages, etc. :

Je pense que c'est essentiel là, ne serait-ce que pour assurer l'atteinte des objectifs des programmes, pour les peaufiner, les améliorer en continu. Puis pour s'assurer que tu sais des fois, les besoins changent aussi. Il faut connaître les besoins qui changent pour s'assurer qu'on y réponde au mieux, puis après ça bien c'est aussi justement pour avoir des données à présenter, pour prouver que ces programmes-là fonctionnent, qui atteignent leurs objectifs. Pour engager les parties prenantes. (R3b)

Seulement l'organisation #1 ne rapporte aucun passage se rattachant à l'intégration de la participation de leurs parties prenantes à leurs différents processus, évaluatifs ou non. Ce que la participation des parties prenantes traduit est le désir des organisations d'intégrer des méthodes dites « participatives » à la mise en œuvre et à l'évaluation de leur projet. Les organisations #2, #3 et #4 rapportent donc que la participation des usagers, des bénéficiaires ou d'autres partenaires est une composante importante de leur fonctionnement et de la mise en œuvre de leur initiative.

Les codes *Perception de l'évaluation* et *Ressources humaines* comportent, quant à eux, cinq cooccurrences. Les organisations qui dédient une ressource humaine ou bien une partie des ressources humaines spécifiquement pour l'évaluation ont souvent une perception plus importante de l'évaluation. Avoir un poste dédié permet d'accorder du temps aux réflexions et aux pratiques évaluatives en plus de créer plus d'espaces de discussion à ce sujet. Les organisations #2 et #4 ont un ou plusieurs postes dédiés, entre autres, à l'évaluation. Cette ressource humaine dédiée possède souvent une certaine expertise et devient un atout important pour la mise en œuvre d'un plan d'évaluation ou d'un « cadre de mesure d'impact » :

On n'avait pas, jusqu'à l'arrivée de [ma collègue], quelqu'un qui était vraiment comme dédié [...] à l'évaluation, c'est vraiment une analyste senior [...]. On est allé chercher son expertise pour être vraiment capable de nous aider à mettre sur pied notre cadre de mesures d'impact.  
(R4b)

L'organisation #3 n'a pas de personne seulement dédiée à l'évaluation au sein de son équipe, mais fait plutôt appel à une équipe de chercheurs afin de saisir les retombées de son projet. Les postes pour la mise en œuvre du projet de l'organisation #1 n'incluent pas un chargé d'évaluation.

Ensuite, quatre cooccurrences existent entre les codes *Perception évaluation* et *Après Mec - Capacités et connaissances*. L'acquisition de nouvelles compétences et connaissances en évaluation a permis de faire évoluer la perception de l'évaluation dans la culture organisationnelle. Ces nouvelles capacités auraient été intégrées à la suite de l'entrée au programme Montréal en commun. Cette nouvelle culture qui accorde une certaine importance à l'évaluation a permis à l'organisation de développer certaines pratiques de documentation par exemple. Plus spécifiquement, pour une répondante de l'organisation #2, l'acquisition de connaissances a amené à une prise de conscience de l'importance de l'intégration de processus pour mener à bien une évaluation :

Oui, mais je dirais les connaissances, pour te répondre, concrètement, c'est que je pense qu'on s'est rendu compte aussi que pour que le travail d'évaluation soit possible, il y a certaines pratiques, notamment de consigner par écrit des informations et de s'assurer de les partager avec les autres membres de l'équipe qui devenait, comme absolument nécessaire. (R2a)

Le thème de l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances a également fait émerger plus de réflexions en ce sens. Plus une organisation a de connaissances sur un sujet, plus elle se rend compte des angles morts et des lacunes de son travail en tant qu'équipe. L'exemple de l'organisation #4 est plutôt à la recherche d'expertises afin de combler les besoins de son équipe :

À l'interne, on a eu des rencontres spécifiques sur l'évaluation évolutive pour intégrer davantage de ces notions-là dans nos façons d'évaluer. Mais on a surtout constaté qu'on n'avait pas nécessairement toute l'expertise ou toute la capacité en ce moment. Donc, on souhaite vraiment dédier un poste à la captation, puis au transfert des apprentissages au sein des équipes. C'est plus une prise de conscience en fait de cette lacune-là [...]. En ce moment on a un mandat de consultation pour ça spécifiquement, et on regarde à la possibilité d'internaliser l'expertise au sein des équipes. (R4b)

La question des capacités et connaissances après l'entrée au programme Montréal en commun sera détaillée et complétée à la section 5.2.3.

Finalement, les codes *Perception évaluation* et *Expérimentation* comportent quatre extraits cooccurrents. Pour certaines organisations (#3 et #4), l'expérimentation et l'évaluation vont de pairs : la vision de l'approche d'expérimentation par cycles d'itération ne s'opérerait pas de manière aussi fluide sans une démarche d'évaluation bien intégrée. Cela est cohérent avec l'approche que le programme Montréal en commun a tenté d'inculquer aux porteurs de projet.

Bien, je pense qu'il faut que ça soit bien intégré parce que tu sais... expérimenter quand t'as pas d'évaluation... Je ne peux pas savoir si l'expérimentation ne fonctionne pas! Donc, je pense que oui, je pense que c'est bien intégré. Je pense qu'on est allé chercher les données vraiment de plusieurs façons différentes auprès de plusieurs acteurs différents, donc ça nous donne quand même une bonne vision d'ensemble, je pense. (R3b)

L'organisation #1 mentionne que l'expérimentation fait partie de son identité, mais ne voit pas les liens à faire avec une approche d'évaluation intégrée. L'organisation #2 quant à elle mentionne que l'expérimentation ne fait pas partie des approches mises à profit pour la mise en œuvre du projet. En d'autres mots, selon l'une des répondantes, succès d'un projet et expérimentation ne vont pas de pair.

L'autre participante de la même organisation ramène le concept du « droit à l'erreur » (R2b) qui est plutôt au centre des discussions.

En guise de conclusion, ce que le code *Perception Évaluation* et ses cooccurrences révèlent, c'est que la perception de l'évaluation est hétérogène parmi les répondantes et les organisations sondées. Certaines accordent une grande importance à l'évaluation et évaluent systématiquement leurs projets. D'autres prennent progressivement conscience de cette importance et intègrent même de nouvelles ressources humaines dédiées. À l'inverse, une organisation est plutôt indifférente par rapport à l'évaluation. Elle n'en parle pas négativement, mais ne l'intègre pas à ses processus organisationnels. La prochaine section vise à étayer le portrait des organisations en termes de capacités et de pratiques évaluatives avant l'entrée au programme. La section suivante abordera le « après » l'entrée au programme. Les éléments de réponse fournis permettront de faire ressortir une certaine temporalité à l'évolution des compétences et pratiques. Ces éléments fournissent des pistes pour répondre au premier objectif de recherche.

#### 5.2.2 Portrait des capacités, connaissances et pratiques en évaluation avant l'entrée au programme Montréal en commun

Cette section détaille quelles étaient les connaissances, capacités et pratiques en matière d'évaluation avant l'entrée au programme. En fait, les questions de la grille d'entretien étaient bien formulées pour faire une distinction claire entre le *avant* et le *après* l'entrée au programme Montréal en commun. Quinze passages relatent des capacités et connaissances des organisations avant l'entrée au programme Montréal en commun. Ces codes seront présentés sans leurs cooccurrences, puisque le but ici est d'énumérer des éléments de réponse et de les comparer dans leur temporalité. L'objectif est de bien saisir le portrait en termes de capacités et de servir de base de comparaison, à savoir si la démarche d'évaluation en trois ateliers aura eu un effet. Pour cette section, les répondantes ont souvent mentionné des projets ou des programmes qui ne sont pas financés par Montréal en commun, mais qui sont portés par leur organisation depuis plusieurs années. Toutes les répondantes (n = 8) ont mentionné des éléments de réponse concernant les capacités et les connaissances de leur équipe en termes d'évaluation. D'abord, le code *Avant MeC – Capacités et connaissances* sera détaillé pour ensuite enchaîner avec le code *Avant Mec – Pratiques d'évaluation*.

Le code *Avant MeC – Capacités et connaissances* est contenu dans 15 extraits du corpus. Il révèle que les capacités en termes d'évaluation des acteurs des quatre organisations étaient assez hétérogènes avant l'entrée au programme. Certaines organisations avaient très peu de compétences, alors que d'autres avaient des discours assez nuancés. Premièrement, deux des quatre organisations (#1 et #2) ont mentionné avoir des connaissances plutôt marginales en matière de pratiques d'évaluation de projets. Une organisation mentionne qu'elle en avait bien conscience et explique même qu'une personne a été engagée au moment de l'entrée au programme spécifiquement pour l'évaluation :

Au sein de l'organisation, je te dirais [que les connaissances étaient] quasi nulles, d'où l'idée aussi d'embaucher [ma collègue], donc d'avoir un poste vraiment dédié de chargée d'évaluation. (R2a)

Pour l'organisation #3, les connaissances en évaluation étaient assez bonnes puisque ses autres programmes disposaient déjà de plans d'évaluation. La répondante 3a mentionne que les plans d'évaluation élaborés pour les autres programmes ont pu influencer celui de projet financé par Montréal en commun :

C'est [mon organisation] qui a parti le projet, puis je pense qu'ils sont quand même... ils savent faire de l'évaluation de projet dans le sens qu'ils ont tellement d'autres programmes d'offerts et qu'ils ont réussi...ils ont déjà des espèces de plans d'évaluation qui sont déjà un peu élaborés, qu'on a du coup un peu calqué. (R3a)

Pour l'organisation #4, la capacité a fluctué selon la personne en poste. Cela illustre bien que les compétences organisationnelles dépendent des individus et des parcours professionnels antérieurs de ces personnes :

Oui, on avait la chance à ce moment-là d'avoir [cette personne] comme chargé de projet et [qui avait] un background en évaluation, fait que je dirais que dans la façon dont s'est élaboré le dossier de projet, c'était avec cette expertise-là que lui avait en tête. Mais c'est sûr qu'après son départ, je dirais que la capacité était quand même moins évidente [...] Fait que, notre capacité, elle a fluctué. Ça dépend vraiment des personnes en place. (R4b)

Ensuite, le code *Avant Mec - Pratiques d'évaluation* comporte quinze passages qui permettent d'identifier les pratiques des quatre organisations. Il va de soi que les connaissances et compétences influencent directement les pratiques d'évaluation qu'adoptent les organisations. En ce sens, plus les connaissances sont affinées en matière d'évaluation, meilleures seront les capacités, et les chances qu'il en découle de bonnes pratiques d'évaluation de projet. Dans les entretiens, on constate que les organisations qui

n'avaient pas ou peu de compétences n'avaient donc adopté pas (ou peu) de pratiques d'évaluation avant leur entrée au programme. C'est le cas pour les organisations #1 et #2 :

C'est sûr qu'il y a toujours eu certains trucs qui ont été ramassés à gauche, à droite par rapport soit à la fréquentation du site web ou le nombre de repas commandés. Donc oui, certains indicateurs, mais est-ce que c'était vraiment une démarche d'évaluation...je ne pense pas. [...] non, avant, pas d'évaluation formelle. (R2a)

Le contraire est aussi vrai, dans la mesure où une des quatre organisations (#3) avait déjà de bonnes connaissances et donc disposait de plans d'évaluation bien élaborés. Par exemple, tous les programmes de cette organisation disposent de modèles logiques pour schématiser une vision du changement, et ceux-ci ont été conçus bien indépendamment de Montréal en commun. Plusieurs indicateurs quantitatifs sont également mesurés en plus de recueillir des données qualitatives par des formulaires, des témoignages ou des appels téléphoniques. Cette organisation avait donc une approche dite « participative » de l'évaluation et intégrant bien ses usagers et ses parties prenantes.

On a des programmes qui ont de grandes évaluations, très déterminées et qui fonctionnent bien. Puis on a d'autres projets où on a des outils d'évaluation, on les utilise et tout, mais ce n'est pas encore super encadré. Donc ça varie d'un programme à l'autre. Mais que ce soit juste des statistiques, de prendre en compte le nombre de participants, le nombre d'heures, le nombre de portions... de récolter ces données-là. Puis aussi de prendre en note les témoignages. On fait aussi une évaluation annuelle auprès de nos membres, que ce soit par un formulaire courriel ou par appel téléphonique. Pour avoir une idée un peu de l'impact général de l'ensemble de nos programmes sur leur bien-être, puis sur leur ville. [Et] oui, on a des modèles logiques pour nos programmes. (R3b)

L'organisation #4 quant à elle avait le désir d'intégrer des pratiques d'évaluation et que celles-ci fassent partie intégrante de leurs processus organisationnels. Par contre, la capacité fluctuante et le manque d'expertise ont freiné l'intégration formelle de ces pratiques. Celles-ci seront développées un peu plus tard, notamment à la suite de la démarche en trois ateliers. Il sera possible de constater l'acquisition de ces pratiques dans la prochaine section.

En résumé, avant l'entrée au programme Montréal en commun, deux organisations disposaient de peu de connaissances et avaient donc peu de pratiques intégrées à leurs routines organisationnelles. Une organisation disposait de capacités fluctuantes, ce qui a pu freiner l'intégration de pratiques. Une dernière organisation disposait déjà de bonnes connaissances et s'était dotée de plans d'évaluation pour l'ensemble de ses programmes. La prochaine section présente quelles sont les capacités et les pratiques

perçues par les répondantes après l'entrée au programme, et après le déroulement des trois ateliers participatifs et des accompagnements en évaluation de la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM.

### 5.2.3 Portrait des capacités et de l'intégration de pratiques après la démarche d'évaluation participative

Cette section met en lumière les connaissances acquises et ensuite les pratiques intégrées au sein des quatre organisations. Les constats de cette section permettent d'alimenter les réflexions pour répondre au deuxième objectif de recherche mentionné à la fin du Chapitre 2, qui est de statuer sur l'effet de la démarche sur les pratiques d'évaluation. Le code *Après MeC – Capacités et connaissances* sera d'abord présenté pour enchaîner avec le code *Après MeC – Pratiques d'évaluation*. Encore une fois, ceux-ci seront détaillés sans leurs cooccurrences.

Les huit répondantes ont mentionné des éléments concernant leur capacité organisationnelle à la suite de leur entrée au programme Montréal en commun, pour un total de 28 passages codés *Après MeC – Capacités et connaissances*. Plus de détails ont été demandés aux participantes concernant les connaissances et compétences acquises durant les deux dernières années, ce qui explique que ce code est plus fréquent que le code relatant le *avant*. Lors des entretiens, il a été directement demandé aux participantes quelles sont les connaissances qui ont été acquises suite aux trois ateliers. Encore une fois, l'acquisition de nouvelles compétences ne fut pas homogène d'une répondante à l'autre et d'une organisation à l'autre. Une répondante (organisation #1) rapporte que ce fut bénéfique et utile, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'une théorie du changement et la détermination des indicateurs :

Oui, [...] je n'étais pas familière forcément avec la notion de théorie du changement, et puis la manière dont on a coconstruit les indicateurs. Je pense que ce sera forcément quelque chose qui pourra être utile sur d'autres projets. Ça, donne les clés d'un mécanisme qui est bon d'avoir en tête. Donc oui, définitivement. (R1b)

Néanmoins, l'autre participante de la même organisation ne mentionne pas la même acquisition de connaissances et trouvait les ateliers trop denses pour en retirer de l'information intéressante. Par contre,

cette répondante n'avait pas pu participer au premier atelier. Pour une autre organisation (#2), les ateliers et la démarche ont permis une prise de conscience qui a notamment mené à l'embauche d'une personne spécifiquement pour l'évaluation. Ensuite, cette nouvelle ressource a permis à toute l'équipe d'acquérir de nouvelles compétences. La répondante mentionne aussi que les compétences dépendent beaucoup de cette personne spécifique et que son départ serait problématique pour les capacités évaluatives :

Je pense qu'on a tous pris conscience de l'importance du travail d'évaluation. On a tous pris conscience du fait aussi que c'est beaucoup de temps. [...] [Ma collègue] a été embauchée parce que tu sais, on a une subvention de la ville qui nous permet de le faire. [...] Je pense que son arrivée a fait en sorte que chaque personne à l'intérieur de l'organisation a développé certaines compétences qu'on n'avait pas auparavant. C'est plus comme si [elle] avait les compétences, puis après tout le monde a développé peut-être de meilleures pratiques de travail et d'évaluation. Mais pour reprendre en charge l'évaluation d'un projet assigné, on repartirait presque à la case départ. (R2a)

L'autre répondante de cette même organisation souligne que la démarche d'évaluation en trois ateliers a permis de consolider certaines compétences en offrant un espace de dialogue spécifique pour ce sujet.

Je pense que, vu aussi que moi je suis arrivée puis que ça concordait bien justement avec les ateliers de l'UQAM, je pense que c'était un moteur de plus pour l'évaluation. Mais je dirais que, ce que ça a surtout amené les ateliers, c'est peut-être une confirmation que ce qu'on monitorait était bon. Moi, je n'avais pas vraiment d'expérience, donc c'est sûr que de faire confirmer un plan d'évaluation par votre équipe, c'était rassurant. Je pense que les ateliers de l'UQAM, c'était aussi juste un moteur pour qu'on en discute en équipe. (R2b)

L'organisation qui avait déjà de bonnes connaissances en évaluation (#3) ne rapporte pas avoir appris beaucoup de notions, mis à part le concept des indicateurs collectifs. Il est important de souligner que cette organisation était affiliée à une autre équipe de recherche pour son évaluation qui avait déjà pris en charge l'évaluation et la mesure d'impact du projet pour l'année en cours :

Pas tant l'impression, je pense que ça a mis en lumière certains indicateurs qui pourraient être intéressants et pertinents à évaluer et à rajouter. C'est surtout cette année-là, on avait une bonne équipe de recherche quand même solide. Donc, on n'est pas impliqué personnellement. [...] mais je me souviens avoir participé donc aux différents ateliers, c'est sûr que ça nous a mis en lumière certains indicateurs intéressants. (R3a)

Finalement, la quatrième organisation mentionne que la démarche et les valeurs mises de l'avant par le programme Montréal en commun les ont poussés à solliciter des formations supplémentaires sur des sujets d'évaluation. Par exemple, en plus des ateliers de la chaire, des personnes de l'organisation ont suivi

des formations sur l'évaluation participative et évolutive. La répondante 4a mentionne que son organisation est plus « outillée » depuis la démarche et l'entrée au programme.

Moi, je suis arrivée et on était déjà dans Montréal en commun, mais avant ça, je ne pense pas qu'il y avait beaucoup de connaissances. [...] Il y en avait un peu, mais on commençait à faire des formations. On a fait des formations sur l'évaluation participative, sur l'évaluation évolutive. C'est vraiment plus arrivé après Montréal en commun. Je te dirais qu'au début, avant Montréal en commun, l'intérêt était là. Il y avait cette idée d'avoir un impact. [...] Mais depuis qu'il y a eu cette démarche-là avec l'UQAM, puis aussi différents partenaires qui ont aidé dans la connaissance et par les différentes formations qu'on a faites, bien, on est plus outillé depuis ce temps-là. (R4a)

À la lumière des derniers constats nommés ici haut, il est possible de voir que les compétences varient grandement d'une équipe à l'autre. Certaines organisations ont embauché une ressource humaine dédiée à l'évaluation, une autre est accompagnée par une équipe de recherche. Des formations complémentaires aux ateliers ont même été suivies dans un cas. Il en résulte donc, sans surprise, des compétences d'évaluation assez hétérogènes d'un projet à l'autre même après la démarche en trois ateliers animée par notre équipe de recherche. La démarche a tout de même pu être un levier en termes de connaissances et de compétences, notamment en outillant les organisations en matière en théorie du changement et de détermination des indicateurs. Les prochains paragraphes décrivent les pratiques d'évaluation intégrées au sein des organisations à la suite de la démarche.

La famille thématique *Après MeC – Pratiques d'évaluation* inclut six sous-codes qui décrivent les pratiques évaluatives des organisations (*Analyse de données, Collecte de données, Documentation et suivi, Indicateurs et théorie du changement, Planification et satisfaction des partenaires*). Le tableau 5.1 présente le nombre d'occurrences par code. Tout comme pour les sections ci-haut, les prochains résultats sont présentés par organisation (et non par catégorie thématique). Cette section sert à nommer les pratiques qui ont été intégrées suite à la démarche de l'UQAM et aux exigences d'évaluation de Montréal en commun.

D'abord, une participante de la première organisation déclare d'emblée qu'elle n'effectue aucune évaluation dans le cadre de l'implantation de son projet. Cette organisation a donc rapporté très peu de pratiques se rattachant à l'évaluation durant toute la durée de l'entretien. Plus précisément, même si les ateliers ont pu transmettre quelques connaissances, cela ne s'est pas traduit en intégration de nouveaux processus ou d'une planification particulière. En fait, pour elles, l'évaluation se rattache directement à de

la reddition de compte. Néanmoins, cette organisation recueille tout de même certaines données quantitatives (des températures par exemple), mais ne fait pas le lien avec des pratiques ou une planification d'évaluation. Donc, ce projet n'a pas intégré plus d'éléments que les indicateurs qui ont été déterminés lors du troisième atelier avec l'UQAM.

On n'a pas intégré plus que les réflexions sur les indicateurs qu'on a définis ensemble. On n'a pas intégré de mécanisme particulier. On a gardé notre mode de fonctionnement. Enfin, tu sais, on a vraiment assimilé l'évaluation que vous nous avez apportée à de la reddition, finalement, tu vois. On n'a pas senti le besoin d'aller plus loin dans l'évaluation. (R1b)

La seconde organisation a engagé une ressource humaine dédiée à l'évaluation, notamment grâce au financement de Montréal en commun. Celle-ci mentionne surtout que de nombreuses pratiques de documentation ont été instaurées, notamment par le moyen de journaux de bord. La participante 2a mentionne que cette consignation alimente les réflexions en vue de prises de décision. L'autre répondante de la même organisation mentionne que des indicateurs de mesure sont déterminés et consignés dans un tableur *Excel* qui est révisé tous les mois en réunion d'équipe. De l'analyse quantitative et qualitative est prévue à la suite de la collecte de données. Cette équipe a également élaboré un plan d'évaluation et un modèle logique :

Il y a certaines pratiques, notamment de consigner par écrit des informations et de s'assurer de les partager avec les autres membres de l'équipe qui devenaient, comme absolument nécessaire, inévitable. Je pense que c'est [ma collègue] qui a réussi à transmettre aux autres membres de l'équipe que, oui, l'évaluation c'est important, mais pour être capable de la réaliser, voici certaines bonnes pratiques qu'on devrait adopter. Donc il y a peut-être des informations, des indicateurs qu'on va récolter auquel on ne pensait même pas avant et juste par rapport justement à comment on fait les choses. De s'assurer que ce soit documenté, que ça puisse être justifié aussi. Puis que, en tout temps, les responsables de projet se questionnent aussi sur: est-ce que ce sont les meilleures stratégies? Est-ce qu'il y a un outil plus adapté que je pourrais utiliser, etc.? (R2a)

Pour [mon projet] par exemple, on a un modèle logique. On a quand même fait un plan d'évaluation, mais avec un modèle logique plutôt qu'une théorie de changement, ce qui est quand même schématiquement semblable. (R2b)

La troisième organisation est accompagnée par une équipe de recherche pour l'évaluation de son projet pour l'année en cours. Elle a donc intégré très peu de nouvelles pratiques concrètes à ses activités. Néanmoins, elle est consciente que l'évaluation devra s'effectuer à l'interne dans les prochaines années. Une répondante mentionne qu'il sera intéressant d'intégrer des pratiques d'évaluation participative au

projet. Il est tout de même important de souligner que cette organisation met déjà à profit l'approche d'évaluation participative dans ses autres programmes (via des sondages de satisfaction, le recueil de témoignages, etc.). L'impact le plus frappant de la démarche collective sur cette organisation est l'intégration d'indicateurs co-crés à l'atelier #2 à leur plan d'évaluation pour l'année suivante.

On a fait par exemple un plan d'évaluation pour l'an prochain. On a essayé d'intégrer l'évaluation avec moins de ressources. On n'aura pas d'équipe de recherche l'année prochaine, mais on essaie d'intégrer quand même certains indicateurs que vous relevez, par exemple sur la consommation d'aliments, sur certaines données démographiques, sur comment se passe l'implantation, la mise en œuvre du projet chez les partenaires. Ce sont des choses qu'on veut évaluer et même en intégrer de nouveau. (R3a)

La dernière organisation accorde une grande importance à la mesure d'impact et dédie également une ressource humaine en partie à l'évaluation. Les répondantes mentionnent qu'il y a des pratiques de partages d'apprentissages, de documentation, de suivi et de rencontre qui ont été intégrées. Sans dire que ces pratiques découlent directement de la démarche, elles mentionnent que la démarche a plutôt influencé et renforcé l'instauration de ces nouvelles pratiques. Ce projet s'est également doté d'une théorie du changement très détaillée suite à l'atelier #1. Sa théorie du changement a d'ailleurs directement pris son inspiration de la démarche en partant des mêmes quatre énoncés. L'organisation a bien intégré à son plan d'évaluation les indicateurs communs déterminés au moment des ateliers. Le partage des apprentissages organisationnels, autant à l'interne qu'à l'externe, fait partie des valeurs importantes pour ce groupe.

Je pense que la démarche a renforcé cette notion-là de dire qu'il faut bien documenter, qu'il faut bien repartager. C'est important que ce que l'un apprend soit partagé au groupe à l'intérieur de mon organisation, et soit partagé à l'écosystème. Pour avoir cette vision systémique là de notre connaissance. Je pense vraiment que la démarche a permis de renforcer ça. (R4a)

En fait, on a pris la même situation initiale pour notre théorie du changement. Tu sais, on est parti de vos énoncés-là, vos énoncés de situation initiale, on est reparti avec la même situation, puis le fait que c'était vraiment, oui, je trouve que c'était représentatif. (R4a)

Il est important de mentionner que pour l'ensemble des quatre organisations, les étapes de collecte et d'analyse de données n'étaient pas amorcées au moment des entretiens à l'hiver 2022. C'est pourquoi peu d'éléments portent sur ces deux thèmes. Trois des quatre organisations (#2, #3 et #4) ont cependant

affirmé que la collecte de données était planifiée et que la personne responsable de l'analyse de ces données était identifiée, ce qui reflète tout de même une certaine planification.

En résumé, une organisation n'a pas intégré de pratiques et n'a pas de plan d'évaluation malgré les trois ateliers donnés sur l'évaluation participative. 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). Deux organisations ont intégré de nombreuses pratiques notamment au niveau de la documentation et du partage des apprentissages. Somme toute, les dernières sections ont tout de même permis de dégager que la démarche a pu avoir un impact sur l'ensemble des organisations, mais ce à différents niveaux. Le tableau 5.4 vise à résumer les deux dernières sections et à exposer succinctement l'évolution des capacités et pratiques d'évaluation avant et après l'entrée au programme Montréal en commun et le déroulement de la démarche d'évaluation participative.

Tableau 5.4 Résumé des connaissances et pratiques en termes d'évaluation de projet

Organisation / Thème	Avant l'entrée au programme	Après l'entrée au programme
Organisation #1	Disposait de peu de connaissances et capacités et donc peu de pratiques intégrées. L'organisation en générale « n'évalue pas » ses projets.	A acquis des connaissances, notamment au niveau de la théorie du changement et de la détermination des indicateurs, mais cela ne s'est pas traduit en intégration de pratiques.
Organisation #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. Surtout des pratiques de consignation et de documentation ont été intégrées.
Organisation #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 (témoignage, sondage, groupes d'entretien).	Collaboration avec un tiers (équipe de recherche) pour l'évaluation du projet. Acquisition de connaissances, notamment par rapport aux indicateurs communs. Intégration de certains indicateurs dans le plan d'évaluation de l'année suivante.

Organisation #4	<p>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</p>	<p>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.</p>
-----------------	--	--

### 5.3 Analyse des composantes de la pérennité

La section précédente (5.2) a fourni des éléments de réponse en ce qui a trait au premier objectif de recherche, qui était de dresser un portrait des connaissances et pratiques acquises suite à la démarche. La section 5.3, quant à elle, vise à répondre au deuxième objectif de recherche, à savoir si ces nouvelles connaissances et pratiques ont un réel impact sur le processus de pérennisation et la pérennité des quatre projets du « volet alimentaire » du programme Montréal en commun. En s'inspirant du cadre théorique de l'INSPQ présenté au Chapitre 2, les familles thématiques du corpus qui sont des composantes influençant la pérennité sont *Type de gouvernance et de gestion de projet, Ressources humaines, Planification, Démarche et vision, Pérennité financière, Climat organisationnel, Communication, Adaptation au changement et Dépendance aux subventions*. Ces codes sont présentés avec leurs principales cooccurrences et en ordre décroissant de fréquence. Par souci de concision et de pertinence, seulement les cinq codes les plus fréquents sont présentés avec leurs cooccurrences les plus fréquentes. Lorsque des cooccurrences se répètent d'une section à l'autre, elles sont illustrées par une ligne ombragée dans les tableaux. Avant tout, le code *Perception de la pérennité* est présenté afin de statuer sur l'importance de cette notion pour les organisations et de poser les bases pour les prochains résultats.

#### 5.3.1 Code *Perception de la pérennité* et ses cooccurrences

Cette section est primordiale pour approfondir le concept de pérennité et mettre en lumière ce que signifie concrètement la pérennité pour les répondantes et les organisations sondées. Pour ce faire, le code *Perception de la pérennité* est présenté ici-bas avec ses cinq cooccurrences les plus fréquentes, en ordre décroissant (de la cooccurrence la plus nombreuse à la moins nombreuse). Seulement les cinq cooccurrences les plus importantes sont présentées par souci de pertinence et de concision. Il en est

également ainsi pour les autres codes portant sur la pérennité. Le code *Perception de la pérennité* comporte 26 passages dans le corpus et toutes les répondantes ont formulé des éléments de réponse concernant cette thématique.

Tableau 5.5 Code *Perception de la pérennité* et ses cooccurrences

Perception de la pérennité (26)	Pérennité financière (8)
	Dépendance aux subventions (7)
	Élargissement de la démarche/changement d'échelle (4)
	Importance de la mesure d'impact (4)
	Expérimentation (5)

Les quatre organisations ont mentionné que la pérennité était importante pour leur organisation. Évidemment, cela se manifeste à différents niveaux. Par exemple, une répondante a mentionné que la pérennité était un enjeu nommé, mais qu'en réalité, peu ou pas d'actions n'étaient en marche pour l'atteindre. À l'inverse, une répondante a affirmé que la pérennisation fait partie intégrante du plan et du cycle du projet. Les prochaines sections permettent de comprendre comment se traduit plus concrètement la pérennité pour les organisations. Les prochains paragraphes abordent d'abord en détail la question financière chez les organisations, qui est centrale pour cette analyse. Ceux-ci intègrent donc aussi les informations pertinentes du code *Pérennité financière* et ses cooccurrences ne sont pas spécifiquement présentés plus bas afin d'éviter les informations redondantes.

Premièrement, les codes *Perception pérennité* et *Pérennité financière* comportent 8 passages cooccurents. Sept cooccurrences existent également entre *Perception pérennité* et *Dépendance aux subventions*. Ces deux groupes de cooccurrences seront présentés ensemble par souci de fluidité, car ils sont très similaires. La pérennité financière est un élément absolument central pour assurer le maintien des activités d'une initiative, et ce à long terme (INSPQ, 2016; Mignon, 2009). C'est donc sans surprise, que lors des entretiens, les porteuses de projet ont toutes nommé rapidement les liens entre la pérennité de leur organisation et leurs ressources financières. Pour toutes les organisations, de l'argent est nécessaire pour assurer la viabilité des projets, que ce soit pour financer l'hébergement d'une plateforme numérique ou pour maintenir des ressources humaines à plus long terme, par exemple. Pour l'organisation #2, le mot « viabilité » est au centre des discussions.

Le mot qui est beaucoup revenu c'est la viabilité. C'est-à-dire quelque chose qui pourrait éventuellement vivre de façon autonome qui, ultimement même, pourrait peut-être rapporter des revenus, vu qu'il y aurait des transactions qui seraient là-dessus. Puis idéalement qui a oui, une rentabilité financière, mais une viabilité financière. Ça veut dire que les coûts et les dépenses s'équivalent finalement. (R2b)

La répondante 3b nomme bien que, pour elle, la pérennité est liée à la stabilité des financements et à l'obtention d'une source de revenue pérenne :

Ben je pense que la pérennité ça veut dire avoir du financement récurrent. Ouais, c'est ça, tout dépend de ça. Ben pas tout, mais beaucoup de choses dépendent de ça. (R3b)

Selon la participante 1a, les enjeux de pérennité seraient en lien direct avec le fonctionnement des subventions pour ce type de projet, comme quoi le système de subventions force les organisations à faire des demandes chaque année, sans la garantie d'obtenir l'argent :

C'est sûr que ça, c'est un enjeu [...], je crois, de pérenniser les apprentissages puis de pérenniser les initiatives. Mais ça, c'est comment le système des subventions est construit aussi, donc c'est quelque chose qui nous appartient plus ou moins, c'est une conséquence du système de subventions. (R1a)

L'obtention de subventions, souvent ponctuelles, est la première source de financement pour les quatre organisations. On peut donc dire que les organisations sont dépendantes du système de subventions. Celles-ci peuvent provenir d'instances philanthropiques, comme la Fondation du Grand Montréal ou encore de budgets publics provenant de la Ville de Montréal ou des gouvernements provinciaux et fédéraux. Le système de subvention comporte deux grandes familles : (1) les subventions de projet et (2) les subventions de mission. Les subventions de projet supportent de nouvelles initiatives; leur but est souvent de soutenir l'innovation en finançant des projets spécifiques. Le programme Montréal en commun est un exemple de subvention de projet qui s'échelonne sur cinq ans (de 2019 à 2024). Ce type de subvention soutient le « nouveau » et « l'innovation », mais ne prévoit pas nécessairement de renouvellement de financement pour la pérennisation. Les subventions de mission, quant à elles, visent à soutenir la vocation plus globale d'un organisme. Celles-ci permettent plus de flexibilité quant à la façon de dépenser les financements reçus. Or, les organisations ont surtout accès à des subventions de projet, et non de mission, ce qui peut être un frein à leur pérennisation et leur stabilité financière. Ces subventions sont, plus souvent qu'autrement, bien trop éphémères pour assurer la viabilité des projets dans le temps. De plus, les financements obtenus sont parfois contraignants, les dépenses engendrées devant appartenir

à des postes budgétaires spécifiques. D'ailleurs, pour trois des quatre organisations sondées, des enjeux de *ressources humaines* sont directement liés aux subventions. Chaque année, les processus de demandes de financement recommencent et l'obtention de ce financement est toujours incertaine. Il y a donc certains postes pertinents pour l'organisme qui pourront être maintenus que si les subventions sont obtenues. La dépendance au système de subvention se présente donc comme un frein majeur à la pérennisation des ressources humaines au sein des organisations. La répondante 3a le nomme bien clairement :

L'année dernière aussi, on avait une [subvention] entre 2020 et 2022. Donc, c'est sûr que dans l'enveloppe RH, on embauche quelqu'un pour [l'évaluation]. Je ne sais pas l'année prochaine, qu'est-ce que ça va être, bon parce qu'on est encore en train de recommencer le processus de demande de subvention, et on ne sait pas ce qu'on aura. (R3a)

D'autres stratégies de financement sont parfois utilisées pour atteindre une pérennité financière, notamment par l'offre de services ou de produits. Il serait donc possible pour certaines organisations de recevoir des paiements de la part des usagers en échange de leur service. Il s'agit d'ailleurs d'une stratégie mentionnée par la répondante 2b plus haut. Elle parle plus spécifiquement d'obtenir des « revenus » via des « transactions » pour l'offre de service, dans le but d'atteindre une « viabilité financière ». Cette source de revenus connexe permet de ne pas dépendre entièrement des financements publics et philanthropiques. Par contre, le financement ne peut pas toujours être obtenu via les usagers du service, si ceux-ci sont justement en situation de précarité alimentaire et financière. Le bénéficiaire et la nature du service sont donc au centre des questionnements sur la pérennité. C'est d'ailleurs le cas de l'organisation #3 qui prévoit d'autres scénarios de pérennisation financière. Ceux-ci sont présentés dans les paragraphes suivants.

Ensuite, le code *Perception pérennité* comporte quatre passages cooccurents avec le code *Importance de la mesure d'impact*, mais aussi avec le code *Changement d'échelle*. L'organisation #1 n'a pas mentionné de liens entre la pérennité et le changement d'échelle de leur initiative ou bien l'importance de la mesure d'impact. Pour deux des quatre organisations sondées (#3 et #4), la mesure d'impact est directement considérée comme un outil pour démontrer le potentiel de leur initiative. Pour ces organisations, l'évaluation des effets de leurs activités s'inscrit directement dans une stratégie de pérennisation financière. Cette stratégie repose sur le fait de disposer de données probantes à différents niveaux afin de pouvoir faire des plaidoyers pour obtenir plus de financements, et surtout des financements à plus long

terme. Cette mesure d'impact rigoureuse vise à démontrer aux bailleurs de fonds le sérieux et les capacités de l'organisation. Les répondantes 3b et 4b ont des discours relativement semblables sur le sujet :

Puis la pérennisation devient vraiment une préoccupation dans le sens où il faut qu'on soit capable de faire la démonstration que les activités sont viables, qu'elles s'assoient sur un modèle d'affaires qui a un potentiel de pérennisation. [...] pour nous, oui, c'est important notre capacité à démontrer l'impact de nos projets. C'est essentiel pour aller chercher les financements complémentaires ou les soutiens gouvernementaux et philanthropiques. On compte vraiment sur notre capacité à démontrer l'impact de nos projets pour être capable d'aller chercher des partenaires financiers. (R4b)

Je pense que ça va vraiment être de travailler avec la direction de la santé publique ou avec d'autres instances pour pérenniser les financements. La stratégie, c'est vraiment de produire des données, de les partager le plus possible, de montrer l'impact du programme. (R3b)

Pour les organisations #2, #3 et #4, la stratégie de pérennisation se traduit aussi par un élargissement de la démarche ou une mise à l'échelle des initiatives. Par exemple, un service pour l'instant disponible dans un quartier pourrait être mis à l'échelle et être disponible à l'échelle de la province. La répondante 2a mentionne que l'élargissement de leur service aux régions permettrait d'avoir accès à plus de financement.

En ce moment je suis en train de moi de finaliser une demande de subvention au provincial pour assurer un meilleur déploiement dans les régions. Donc pour qu'après Montréal en commun [notre projet] puisse mobiliser de façon un peu plus soutenue des intervenants dans les régions du Québec autre que la région de Montréal. (R2a)

Cette mise à l'échelle peut aussi se matérialiser par l'élaboration d'une éventuelle politique publique, par exemple, qui permettrait la pérennisation des activités. Encore une fois, comme mentionné plus haut, cette stratégie de changement d'échelle s'appuie sur le fait d'avoir des données probantes qui permettent d'appuyer les plaidoyers auprès des partenaires financiers. C'est le cas de l'organisation #3 qui aspire à ce que son programme devienne une politique gouvernementale :

Comment je vois le rôle [de mon organisation] en ce moment, c'est de prouver que ça fonctionne ou pas, mais d'avoir des données probantes de diffuser l'information, d'approcher justement les instances qui pourraient être intéressées, et de faire tout ce qu'on peut pour que ce soit un jour adopté comme un programme plus largement. (R3b)

Bien pour nous, ce qui serait idéal, c'est que le programme devienne une politique municipale ou provinciale, que ce soit quelque chose qui soit vraiment subventionné. Que ça soit quelque chose qui est automatiquement alloué [...]. On aimerait viser un peu, le modèle de la

Colombie-Britannique, là où c'est une politique qui est instaurée au niveau national et où il y a des budgets, 2-3M de dollars par an. (R3a)

Cette vision en est une à long terme. L'institutionnalisation d'un projet - comme celui de l'organisation #3 - par la création de politiques publiques est un travail de longue haleine. En attendant la réalisation de cette vision et le financement constant du projet, cette organisation demeure tout de même dépendante du système de subvention. Pour cette organisation, il n'est pas envisageable de soutirer des revenus de sa clientèle, car celle-ci est déjà en situation de précarité financière et alimentaire. Charger des frais aux utilisateurs dénaturerait complètement le bien-fondé des services. L'organisation #4, quant à elle, affirme que le transfert d'apprentissages, la mise à l'échelle, la réplication et la pérennisation sont tous des concepts intimement liés. Plus spécifiquement, en documentant bien le déploiement de l'initiative et en faisant du transfert de connaissances, cela peut amener à la « réplication des différents modèles », et donc contribuer au processus de pérennisation. Cette stratégie vise le renforcement et le partage de l'intelligence collective.

À partir de nos études de cas, de nos études de faisabilité, on va aller chercher les informations qu'on a puis, à partir aussi des projets qui sont mis en œuvre, on fait un transfert d'apprentissages. Puis, tout ça nous amène à la pérennisation. L'intégration puis la mise à l'échelle, puis peut-être aussi la réplication. Quelqu'un peut prendre cette idée-là, puis décider « c'est un bon cadre pour moi, je vais le répliquer et je vais le pérenniser de cette façon ». On vise à la fois la pérennisation, puis la réplication des différents modèles qu'on a sur lesquels on a fait des études de cas et de faisabilité. (R4a)

Finalement, pour conclure cette première section sur la *perception de la pérennité*, trois organisations ont parlé d'*Expérimentation* en lien avec leur perception de la pérennité, pour un total de cinq cooccurrences. Par contre, les liens entre « expérimentation » et « pérennité » sont ambivalents et ne sont pas unanimes parmi les répondantes. Pour l'organisation #4, l'expérimentation peut être perçue comme un passage obligé dans la stratégie de pérennisation. Cette étape se déroule en mode captation d'apprentissages. Ces apprentissages et leur transfert sont essentiels pour orienter les prises de décisions qui permettront d'atteindre la pérennité des activités de l'organisation. Pour la répondante 4a, expérimentation rime avec captation et transfert d'apprentissages, ce qui témoigne d'une démarche introspective sérieuse.

Oui, il y a beaucoup d'expérimentations, parce qu'on est tout le temps en apprentissage. L'idée c'est d'avoir des projets pilotes puis de dire que ce projet-là va être un exemple pour d'autres projets. Donc c'est comme ça qu'on met en application l'expérimentation, on expérimente toujours, mais pour aller vers la pérennisation dont on parlait tout à l'heure, si on veut passer de l'expérimentation à la pérennisation, on ne veut pas juste être dans

l'expérimentation. Il y a beaucoup de projets pilotes qui sont en cours ou en démarrage, mais on veut éventuellement que ces projets-là soient autonomes, soient capable de rouler, fait que oui, l'expérimentation, c'est à la base aussi. (R4a)

À l'opposé, l'organisation #2 ne considère pas que l'approche expérimentale peut mener à la pérennité, au contraire. Elle perçoit l'expérimentation comme un manque de sérieux dans le déploiement de l'initiative. Pour la répondante 2a, l'expérimentation ne rime pas du tout avec pérennisation.

Par contre si je veux quand même insister à nouveau sur le fait que [pour mon organisation], tout ce qu'on réalise dans le cadre de Montréal en commun, on n'a jamais vu ça comme de l'expérimentation, c'est l'enveloppe qui vient avec qui permet de bien réaliser le projet oui, mais de diminuer les risques pour notre organisation. On ne voit pas ça comme un laboratoire où on expérimente, puis que bien si ça meurt, ce sera ça. Je sais que d'autres partenaires ont peut-être plus la stratégie de: on expérimente pour peut-être changer les mentalités, faire tomber certaines barrières, puis qu'il y a de nouvelles pratiques qui voit le jour. Nous, on voit vraiment ça comme un projet qui, on espère, se maintienne dans le temps. (R2a)

L'organisation #1 n'a tout simplement pas fait de lien avec pérennité et expérimentation. L'organisation #3, quant à elle, croit au bien-fondé de l'expérimentation dans une perspective de captation des apprentissages et de transfert de connaissances.

En résumé, toutes les organisations ont déjà eu des discussions autour de la pérennisation et de la pérennité de leurs activités, mais elles n'y accordent pas toute la même importance. Cette section démontre aussi clairement que l'enjeu central qui freine l'atteinte de la pérennité est le financement des projets, et ce pour toutes les organisations. Par contre, pour l'organisation #1, des actions concrètes ne sont pas mises en œuvre pour atteindre la pérennité. À l'opposé, les organisations #3 et #4 ont intégré la pérennisation à leur cycle de projet et à leur vision, et mise sur la valorisation de leurs données d'évaluation pour obtenir des financements. La section suivante décrit une prochaine composante influençant la pérennité, soit le type de gouvernance et de gestion de projet.

### 5.3.2 Code *Type de gouvernance et de gestion de projet* et ses cooccurrences

Comme mentionné dans le cadre théorique, le type de gouvernance, de gestion et de leadership est l'une des composantes importantes de la pérennité. Ce code thématique rassemble d'ailleurs 33 passages, ce

qui le place parmi les codes les plus fréquents du corpus. Afin de statuer si le style de gestion facilite la pérennisation, le tableau 2.1 posait les questions suivantes : « Le style de gestion facilite-t-il la mise en œuvre de l'initiative ? Est-il approuvé par les pairs ? » Les prochaines sections servent à expliciter les cinq cooccurrences les plus fréquentes du code *Type de gouvernance et de gestion de projet*.

Tableau 5.6 Code *Type de gouvernance et de gestion de projet* et ses cooccurrences

Type de gouvernance et de gestion de projet (33)	Climat organisationnel (8)
	Pas de lien avec la démarche (7)
	Collectif (notion) (5)
	Participation des parties prenantes (4)
	Planification (4)

Premièrement, les codes *Type de gouvernance et gestion de projet* et *Climat organisationnel* comportent huit cooccurrences. Cela est significatif dans la mesure où la façon dont les organisations sont gérées va influencer le climat à l'interne et comment les individus se sentent. L'organisation #1 rapporte que le leadership au sein de son organisation est plutôt individuel. Cela se traduit par un climat qui pourrait « être plus propice » selon la répondante 1b. Sa collègue a un discours similaire :

Ah, c'est du leadership qui est très individuel, chaque personne doit avoir sa propre motivation, ses propres initiatives, puis ses propres envies. Puis l'autonomie est fortement encouragée parce que, pour plein de raisons, mais disons qu'il y a peu de leadership au sein de l'organisation. C'est vraiment un peu chacun pour soi. (R1a)

L'organisation #2 quant à elle rapporte une structure de gestion plus horizontale où tout le monde est sur un pied d'égalité, bien qu'il y ait une certaine verticalité, car il existe tout de même des postes de direction. Cela se traduit par un climat agréable et influence même les relations avec les partenaires :

Mais sinon oui, le climat est le *fun*. C'est une structure horizontale, normalement, on a comme pas de boss là. Ça fait en sorte que tout le monde est un peu sur le même pied d'égalité. Il y a beaucoup de partage d'opinion. Ce qui fait qu'avec nos partenaires, on fonctionne pas mal de la même façon. (R2b)

Cette même participante mentionne que la démarche collective en trois ateliers et les discussions sur l'évaluation ont permis de créer des espaces de dialogue. En d'autres mots, pour cette organisation, l'évaluation a été un moteur pour recueillir les perceptions de chacun à différents niveaux, et donc pour

offrir un milieu où le climat est propice aux discussions de toutes sortes et où le bien-être de chacun est pris en considération.

On est vraiment soucieux de notre culture organisationnelle, je pense qu'on est dans un milieu favorable. L'évaluation, ça a quand même provoqué des discussions sur les perceptions de chacun, puis comment on se sentait impliqué dans le projet. C'est sûr qu'à ce niveau-là, on en vient aussi à parler un peu de rétention de personnel, puis d'à quel point notre charge de travail... est-ce qu'on a besoin de quelqu'un de plus sur le projet? Comment on voit ça à long terme? Aussi, la gestion du personnel, c'est si on veut une plateforme viable de façon autonome. [...], Puis en plus, ça a ouvert un peu le dialogue. (R2b)

Les organisations #3 et #4 rapportent aussi des modes de gestion hybrides où il y a des personnes en codirection, mais où la gestion collective et participative est fortement encouragée. Ces deux organisations rapportent des climats propices aux échanges d'idée.

Je pense, c'est du leadership positif dans le sens où il y a beaucoup de place à la construction, à l'initiative, au partage d'idées. C'est quatre co-directrices aussi. Donc tu sais déjà, elles sont toujours les quatre à se consulter, elles nous laissent beaucoup d'autonomie, puis de marge d'essayer, de proposer des idées. C'est vraiment de nous rendre autonomes, puis qu'on fasse un peu nos petits trucs, qu'on vient valider avec elles quand on en a besoin. Elles sont tout le temps disponible. C'est très inspirant, puis ça responsabilise bien. (R3a)

À la lumière des éléments mentionnés ici haut, une gouvernance plus collective où le travail d'équipe et l'écoute sont mis de l'avant semble offrir un environnement de travail plus agréable. Cela peut définitivement jouer sur la motivation et la rétention du personnel, et donc sur les processus de pérennisation d'une initiative.

Deuxièmement, les codes *Type de gouvernance et gestion de projet* et *Pas de lien avec la démarche* présentent sept cooccurrences. La démarche d'évaluation collective et participative n'aurait pas eu d'impact au niveau des pratiques de gouvernance au sein de toutes les organisations. Ceci a été mentionné par au moins une personne de chaque organisation, bien que la répondante 2b mentionnait dans la section précédente que la démarche a été un levier pour créer des espaces de dialogue propices aux échanges. Néanmoins, les autres répondantes s'accordent pour dire qu'avoir de saines pratiques de gouvernance et de gestion de projet est très important, sans égard à la démarche en trois ateliers. La répondante 1b mentionne tout de même que la démarche a pu faire émerger des réflexions à la suite de la démarche sans que cela se traduise directement en pratiques.

Le seul fait de le mentionner comme je te dis, ça permet de mener une réflexion après la démarche en tant que telle. Est-ce que ça a eu un impact sur l'influence de nos pratiques? Je ne pense pas malheureusement. (R1b)

Ensuite, les codes *Type de gouvernance* et *Collectif* comportent cinq occurrences. Une organisation (#4) mentionne l'importance de créer et d'intégrer un type de gouvernance qui est collectif et que cela est une priorité dans l'implantation du projet. Ce mode de gouvernance s'inscrit plus largement dans l'atteinte du « changement écosystémique » et d'un « changement de paradigme » :

On parle d'un changement écosystémique, là qu'on veut faire. C'est un changement de paradigme carrément. L'idée c'est de partir avec un milieu preneur, un endroit qui est déjà un petit peu mobilisé, tu sais? Nous, on peut faire de la mobilisation, puis l'engagement, on accompagne là-dedans, mais c'est déjà d'identifier ceux qui sont prêts à se lancer là-dedans, bien sûr. Qui sont prêts à développer des modèles de gouvernance collective aussi, ça, c'était notre priorité en fait. (R4a)

À l'inverse complètement du « collectif », la répondante 1b mentionne que le leadership individuel qui est implanté dans son organisation comporte assurément ses failles :

Mais c'est sûr que personnellement, je trouve qu'il y a des improductivités à plein de facettes du fonctionnement en silo, puis que ça mériterait d'être adressé. Mais encore là, par contre, c'est comme des enjeux qui sont plus grands que moi. (R1b)

À la lecture de ces passages, la notion de collectif semble également rimer avec « *empowerment* ». Ce terme peut être traduit de plusieurs façons : « capacitation », « autonomisation » ou même « pouvoir d'agir » et désigne un processus qui a une « portée émancipatrice ». Ce processus vise à redonner le pouvoir aux individus et aux collectivités, dans un but de justice et de changement social (Bacqué et Biewener, 2013). La gouvernance collective est rassembleuse et a le désir réel d'engager et de donner du pouvoir aux parties prenantes. Elle a même l'ambition de transformer les façons de faire en changeant les paradigmes. À l'opposé, le leadership individuel ou le « chacun pour soi » semble être démotivant et même accablant.

Les codes *Type de gouvernance et gestion de projet* et *Participation des parties prenantes*, quant à eux, rapportent quatre passages cooccurents. Le type de gouvernance et de leadership semble avoir un effet sur les façons dont l'organisation va intégrer ses parties prenantes. Par exemple, les organisations ayant une gouvernance plus collective (structure qui s'éloigne des modèles hiérarchiques traditionnels) semblent accorder plus d'importance à l'implication de leurs partenaires dans leurs activités et leur prise

de décision. Ce désir d'implication des partenaires et des bénéficiaires au niveau de la gouvernance se traduit aussi par une implication accrue au niveau de l'approche d'évaluation de projet :

On a établi des scénarios de gouvernance, puis, dans ces scénarios de gouvernance, là, il y a toujours la notion de gouvernance inclusive, gouvernance collective. C'est vraiment important, fait que c'est sûr que la démarche a eu cette idée de mettre tout le partage tout en commun. (R4a)

À l'inverse, l'organisation #1 où la gouvernance rapportée est plutôt hiérarchique et où le leadership est plutôt individuel ne considère pas l'implication active de ses partenaires comme une priorité. Les organisations #2, #3 et #4 (qui rapportent des modèles de gouvernance hybrides) ont mentionné accorder une grande importance à la participation de leurs parties prenantes.

Finalement, les codes *Type de gouvernance et gestion de projet* et *Planification* comportent quatre cooccurrences. Sans surprise, la façon dont les organisations sont gérées a un impact sur la planification au sein des projets, en incluant la planification de la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation. L'extrait ci-dessous provient de l'organisation #1, qui avait mentionné ne pas avoir inclus de pratiques évaluatives. Il s'agit aussi de l'organisation qui rapporte que le leadership est individuel et que le travail est souvent effectué en silos :

Puis sinon, à l'interne c'est assez, comment dire, laisser-aller. Pas vraiment de structure qui est mise en place quoi, quoi que ce soit. Cela dépend aussi de qui nous supervise. Mon ancienne superviseure a essayé de mettre en place une structure assez rigide, puis très structurée là. Mais donc, mais sinon après ça, pas du tout vraiment. (R1a)

À l'inverse, les autres organisations qui rapportent des modes de gouvernance émergents et de bons climats de travail, sont aussi celles qui ont une planification plus rigoureuse, à savoir des rencontres de suivi, des journaux de bord, des échéanciers, etc.

### 5.3.3 Le code *Ressources humaines* et ses cooccurrences

La prochaine section vise à présenter une deuxième composante de la pérennité d'une initiative, soit la gestion des ressources humaines. Cette catégorie thématique regroupe 31 passages qui relatent les façons dont les organisations gèrent et organisent les ressources humaines nécessaires au bon déroulement de

leur projet. Il s'agit d'une composante essentielle à la pérennisation d'une initiative dans la mesure où un projet est dépendant des personnes qui le portent (INSPQ, 2016). Les bonnes personnes avec les bonnes expertises permettent la mise en œuvre d'une initiative qui se tient. Encore une fois, le code *Ressources humaines* sera présenté avec ses cinq cooccurrences les plus fréquentes. La case grisée représente une cooccurrence déjà analysée précédemment.

Tableau 5.7 Le code *Ressources humaines* et ses cooccurrences

Ressources humaines (31)	Après Mec Capacités et connaissances (8)
	Pas de lien avec la démarche (7)
	Obstacles futurs (6)
	Perception de l'évaluation (5)
	Dépendance aux subventions (4)

D'abord, les codes *ressources humaines* et *Après MeC- Capacités et connaissances* présentent huit cooccurrences. Cela reflète le fait que les capacités et les connaissances en termes de pratiques d'évaluation dépendent souvent directement des ressources humaines. Plus précisément, les organisations qui créent un poste spécifique pour l'évaluation des projets et leurs retombées ou qui incluent clairement certaines pratiques d'évaluation dans les descriptions de tâches ont tendance à développer de meilleures capacités et connaissances en évaluation. Par contre, la création d'un poste ou de tâches dédiées à l'évaluation dépend des ressources financières de l'organisation. Ces capacités et connaissances développées peuvent donc être éphémères si le financement l'est aussi :

On a tous pris conscience du fait aussi que c'est beaucoup de temps. [Ma collègue] a été embauchée parce que tu sais, on a une subvention de la ville qui nous permet de le faire [...]. Donc oui, ça a été ce petit *kick-là*, mais c'est qu'après tu ne peux pas dire : « on reconnaît l'importance de l'évaluation, on met en place des stratégies, un cadre, puis [la chargée d'évaluation] reste en poste un an, puis après on arrête les activités ». Autrement dit, c'est qu'il y a ça aussi qui devient un enjeu pour l'organisation, parce que ça ne pourra jamais être assumé par les gens à l'interne [par les responsables de projets ou les chargés de projets].  
(R2a)

Les connaissances et l'expertise en évaluation peuvent également être un critère d'employabilité, un aspect important de la gestion des ressources humaines. Pour l'organisation #3, une expertise en évaluation est une compétence très valorisée lors de l'embauche de nouveaux employés et est définitivement considérée comme un atout :

On est conscient qu'on est une petite équipe, puis que c'est sûr que si on pouvait être plus, ça serait formidable. Dans le sens qu'on fait avec ce qu'on a pour le moment. Puis c'est sûr, plus le projet va grossir, plus on va essayer d'avoir une équipe solide. Je pense qu'on regarde aussi quand on engage des gens, on regarde un peu leur aisance à faire de l'évaluation, ce genre de choses. Fait que ça reste des « plus » pour nous parce que ce sont des connaissances qu'on a, mais on n'est pas nécessairement experts. (R3a)

Les codes thématiques *Ressources humaines* et *Pas de lien avec la démarche* comportent sept passages cooccurrents d'au moins une personne par organisation. La démarche d'évaluation collective et participative n'aurait pas eu d'impact au niveau de la gestion des ressources humaines au sein des organisations selon les quatre organisations sondées. Par contre, bien que ce ne soit pas explicite dans les entretiens, deux organisations ont créé des postes spécifiquement dédiés à l'évaluation suite à l'entrée au programme MeC et à l'implication de l'UQAM. Bien qu'il soit difficile de cerner spécifiquement l'impact qu'a pu avoir la démarche en trois ateliers, il serait plus modeste de dire que la culture de l'évaluation qu'a tenté de transmettre le programme a tout de même pu avoir un certain effet au niveau de la gestion de ressources humaines, par exemple par la création de certains postes pour l'évaluation.

Les codes *Ressources humaines* et *Obstacles futurs*, quant à eux, comportent six cooccurrences et illustrent que la gestion des ressources humaines et des capacités est une problématique au centre de la pérennisation des initiatives. Dans la même veine que l'analyse présentée ici haut, une perte de ressources humaines, pour des raisons individuelles ou financières, entraîne une perte de capacités et de connaissances, surtout si ces ressources humaines avaient développé une certaine expertise en évaluation. La stabilité et la rétention des employés et des compétences sont donc au cœur de la viabilité d'un projet. Cela représente un obstacle futur pour trois organisations sur quatre interviewées :

Bien c'est vraiment technique, mais oui, je quitte sous peu mon emploi, donc ma collègue va être toute seule à la barre du projet. C'est sûr qu'il va avoir un enjeu en termes de ressources humaines, de ressources de temps, donc ça peut être un obstacle que je perçois. (R1a)

#### 5.3.4 Le code *Planification* et ses cooccurrences

Le grand thème de la *Planification* comporte 28 passages. Une bonne planification fait partie intégrante des processus de pérennisation au sein d'une organisation (INSPQ, 2016). En effet, une organisation met les chances de son côté en instaurant des rencontres de suivi, des livrables et des échéanciers. Encore

mieux si la mise sur pied d'un processus pérennisation fait consciemment partie de cette planification. Une question spécifiquement sur ce thème a été posée au moment des entretiens qui a permis de faire émerger plusieurs cooccurrences. Quatre sont présentées ici.

Tableau 5.8 Le code *Planification* et ses cooccurrences

Planification (28)	Pas de lien avec la démarche (6)
	Après Mec - Capacités et connaissances (5)
	Indicateurs et TDC (5)
	Type de gouvernance et de gestion de projet (4)
	Perception de l'évaluation (4)

En premier lieu, Les codes *Planification* et *Pas de lien avec la démarche* comportent six passages cooccurents. Bien que les capacités des acteurs en évaluation semblent avoir eu un effet sur la planification des plans d'évaluation, les participants des entretiens ne voient pas le lien direct entre la démarche d'évaluation collective et la planification à l'interne de leur organisation. La répondante 1b mentionne que la planification se rattache à la gestion de projet et non à une démarche d'évaluation qui serait plus globale.

Non, pas tant parce que tu parles de gestion de projet assez macro là, et alors que la démarche d'évaluation c'était comme quelque chose de plus large. (R1b)

Pour une autre participante de l'organisation #4, le lien est nébuleux. Un pont semble être fait entre la culture de l'évaluation et la planification, mais il n'est pas clair pour elle si la démarche collective est la source de cet effet :

Bien...ça se peut que non. Là, je ne sais pas, je vais être honnête. Là je ne sais pas si c'était la démarche qui a contribué à faire en sorte, mais tu sais, je pense qu'il y a les livrables qui ont été définis dans la théorie du changement. Puis, je dirais que ça a été influencé par la démarche. Est-ce que ça a été la source? Peut-être pas. (R4a)

En bref, l'instauration d'une culture de l'évaluation et donc de pratiques d'évaluation semble avoir un effet sur la façon dont la planification est élaborée, puisque l'évaluation serait intégrée dans la planification, notamment par l'élaboration d'une théorie du changement ou par la détermination des indicateurs. C'est le cas pour les organisations #2, #3 et #4. Ce qui est moins clair ou explicite pour les répondantes, c'est le

fait que, si oui ou non, cette planification a été influencée par la démarche participative faite avec la Chaire de recherche.

En deuxième lieu, les capacités de l'organisation à effectuer une démarche d'évaluation influencent directement la planification de cette dite évaluation. C'est pourquoi les codes *Planification* et *Après Mec - Capacités et connaissances* comportent cinq cooccurrences nommées par trois organisations. S'il y a un lien entre la planification des projets et la démarche, ce lien n'est toutefois pas nommé explicitement. Ces capacités évaluatives ont pu se développer de différentes façons. Certaines capacités et connaissances étaient évidemment déjà acquises, d'autres ont pu être développées par de la formation à l'interne (temps alloué à la lecture de littérature ou de guides pertinents). Et ces capacités ont donc eu un impact sur la manière dont le déploiement des activités est orchestré et sur la planification de l'évaluation :

J'ai lu sur différentes approches en participations évaluatives [...] Il y en avait beaucoup...puis j'ai fait comme un plan en 8 étapes de c'est quoi l'évaluation et de comment on allait faire notre évaluation. On a tout fait la cartographie des parties des parties prenantes. On a identifié les impacts, on a identifié la mission sociale, on a identifié les indicateurs, donc tout ça fait partie d'un cheminement, surtout à la lecture de différentes approches, parce que tu sais, ce n'est pas partout pareil. (R4a)

Une répondante mentionne que la démarche collective a été un levier pour cultiver certaines de ces capacités et connaissances, surtout en ramenant le sujet de l'évaluation au centre des discussions à l'interne de l'organisation.

Je suis arrivée puis que ça concordait avec justement les ateliers de l'UQAM. Je pense que c'était un moteur de plus pour l'évaluation. [...] Je pense que les ateliers de l'UQAM, c'était aussi juste un moteur pour qu'on en discute en équipe. (R2b)

Dans le même ordre d'idée, les capacités évaluatives d'une organisation influencent sa planification. Celle-ci peut inclure certaines pratiques comme la détermination des indicateurs et d'une théorie du changement (TDC). Les codes *Planification* et *Indicateurs et TDC* comporte cinq passages qui regroupent les propos de deux organisations sondées sur quatre. L'élaboration d'un modèle logique ou d'une théorie du changement lié à des impacts et indicateurs fait partie des pratiques intégrées dans les plans d'évaluation comme il a été possible de le lire dans l'extrait ci-haut de la répondante 4a. L'organisation #3 mentionne s'être dotée de modèles logiques détaillés qui aident à « garder le cap » et « structurer » :

Un modèle logique. On n'en avait pas la première année. Cette année, ça a été notre objectif de se doter de super modèles logiques bien complets. Donc on a fait ça cette année et ça nous permet donc de garder un peu le cap, de structurer un peu, donc c'est vers quoi on veut s'enligner. Puis comme une étape à la fois. (R3a)

En dernier lieu, la perception organisationnelle de l'importance de l'évaluation a une influence sur les capacités et connaissances qui seront développées par les individus. Celles-ci influencent les pratiques qui seront intégrées aux processus organisationnels, dont la planification. C'est ainsi qu'il faut interpréter les quatre cooccurrences des codes *Planification* et *Perception de l'évaluation*. Une perception positive de l'évaluation entraîne le développement de nombreuses capacités et connaissances et donc l'intégration d'un plan d'évaluation bien défini. Par exemple, comme mentionné dans la section 5.2, les organisations #2, #3 et #4 perçoivent l'évaluation comme importante et cela s'est traduit en l'intégration de pratiques d'évaluation et surtout d'un plan d'évaluation. Évidemment, les plans de ces trois organisations sont d'ampleurs différentes qui concordent souvent avec l'ampleur du projet comme tel. À l'opposé, lorsque l'intérêt pour l'évaluation est bas ou bien lorsque l'évaluation ne fait pas partie de la culture de l'organisation, cela se traduit par une planification marginale de l'évaluation. C'est le cas de l'organisation #1 qui avait mentionné percevoir l'évaluation comme une lourdeur administrative et même comme de la reddition de compte.

### 5.3.5 Le code *Démarche et vision* et ses cooccurrences

Comme il a été présenté dans le tableau 2.1, il est primordial qu'une organisation dispose d'une vision et d'objectifs clairs vers lesquels avancer collectivement (INSPQ, 2016). C'est pourquoi le code *Démarche et vision* est présenté avec cinq cooccurrences comme une composante de la pérennité. En fait, c'est la vision portée par les organisations qui influence comment se matérialise la planification (présentée à la section précédente) au sein des projets.

Tableau 5.9 Le code *Démarche et vision* et ses cooccurrences

Démarche et vision (27)	Indicateurs et TDC (10)
	Collectif (concept) (5)
	Différent des autres projets (3)
	Importance de la mesure d'impact (3)

D'abord, l'élaboration d'une théorie du changement et la détermination des indicateurs au sein d'un plan d'évaluation font partie intégrante de l'ancrage d'une vision organisationnelle de l'évaluation et de la mise en œuvre du projet. Ces deux codes (*Démarche et vision* et *Indicateurs et TDC*) produisent donc une dizaine de cooccurrences. Comme mentionné dans la section précédente, l'élaboration d'une théorie du changement est également un outil pertinent de planification, mais permet avant tout d'établir une vision commune et une même représentation de l'avenir du projet pour tous les membres d'une équipe. L'organisation #1 n'avait pas élaboré de théorie du changement ou de modèle logique (ni avant ni après la démarche). Il en résulte une vision et des objectifs très peu clairs, ce qui peut affecter le déploiement de l'initiative et le processus de pérennisation :

Non, ce n'était pas clair effectivement. Pour la vision et les objectifs du projet, c'était clair selon le dossier de projet. Puis après ça, bien on a été supervisé au départ pendant une moitié de l'année par quelqu'un puis l'autre partie de l'année par quelqu'un d'autre. Puis la vision, les objectifs de projet ont changé selon la personne qui était en charge, puis même était différente au fur et à mesure qu'on s'appropriait le projet moi et ma collègue...notre vision parfois était différente de celle de notre patron. Donc ouais, ce n'était pas tout à fait clair.  
(R1a)

À l'opposé, les organisations qui se sont dotées d'une théorie du changement ou d'un modèle logique ont une vision plus élaborée et partagée. Certaines théories du changement s'inscrivent même dans une vision collective pour l'amélioration du système alimentaire montréalais dans son ensemble. La vision collective élaborée et détaillée lors de l'atelier #1 de la démarche collective a pu nourrir certaines réflexions lors de l'élaboration des théories du changement à l'interne des organisations, comme mentionné précédemment. C'est le cas de l'organisation #4 qui avait le désir que sa vision s'inscrive dans quelque chose de collectif :

Il y avait vraiment un désir de ne pas dédoubler le travail, puis de faire que la démarche que vous nous proposiez était aussi celle qui nous servirait à cristalliser nos indicateurs, nos impacts. Nous, on a fait en parallèle, depuis juin dernier, une démarche d'élaborer une théorie du changement. Ça a été d'être capable de croiser le travail que vous avez fait avec notre théorie du changement. Le gros travail qui a été nécessaire, ça a été quand même de s'assurer que le travail collectif qui a été fait, il y avait un travail en parallèle qui se faisait. Il a fallu un moment pour le faire converger. (R4b)

Dans la même veine d'idée, la notion de collectif est perçue comme pertinente et enrichissante dans le contexte de la démarche. Les codes *Démarche et vision* et *Collectif* comportent cinq cooccurrences. Le fait de disposer d'une vision commune, d'élargir la démarche à plusieurs acteurs et d'avoir une évaluation collective pourrait avoir plus de poids dans la transformation du système alimentaire. Cet impact collectif pourrait donc être un levier pour faire des plaidoyers par exemple et pour convaincre certaines parties prenantes, notamment pour l'obtention de financements.

Ce que j'ai vraiment aimé et retenu, et c'était très enrichissant, c'est de mettre en commun avec la vision des autres. Et puis donc reformuler pour que ce soit homogène. (R1b)

En allant chercher des indicateurs communs, en allant chercher justement, en ayant des indicateurs communs avec d'autres acteurs. Tu sais ça, tu sais qu'après c'est des programmes qui peuvent faire partie d'objectifs de plus grande envergure et plus larges. Puis bien, ça aide à la consolidation, donc ça aide justement à convaincre. (R3b)

Ensuite, bien que la notion de vision collective soit intéressante et bénéfique pour certaines répondantes, plusieurs ont tout de même affirmé que d'avoir une vision collective claire ne va pas sans embûche. En effet, comparer et amalgamer quatre projets aux visées distinctes est assez complexe. C'est pourquoi les codes *Démarche et vision* et *Différent des autres projets* comportent trois cooccurrences. Deux participantes ont nommé explicitement que leur projet était « différent de celui des autres ». Cette dissociation du collectif peut être un frein à l'adoption de la vision commune et à l'atteinte de celle-ci. Au final, au moins une personne de trois des quatre organisations a affirmé que son projet était unique et se comparait peu ou pas à celui des autres. Ou bien, du moins, que certains objectifs communs interpellaient moins certaines participantes :

Puis aussi, c'est peut-être dû au fait de la caractéristique unique de notre organisation. Donc qui se compare plus ou moins avec les autres. (R1b)

La répondante 2a souligne d'ailleurs l'enjeu du vocabulaire commun d'une organisation à l'autre, ce qui permettrait de s'assurer que les collectes de données et les résultats soient collectivement cohérents.

Vu que c'est un projet B to B, on était comme un peu moins interpellés par ce qui touchait vraiment directement, disons, les populations vulnérables, tout ça. Mais c'est la diversité des projets! En tout cas, chapeau de combiner autant de projets aux objectifs aussi variés. Puis des fois, je me demande, c'est parce que tu sais, mettons pour nous le terme « partenaires » n'a pas la même définition sûrement que d'autres organismes. Donc, comment un peu toute

cette information-là va être mise en commun avec des termes spécifiques, mais qui peuvent toucher tous les projets de façons comparables aussi. (R2a)

Quant à eux, les codes *Démarche et vision* et *Importance de la mesure d'impact* comportent trois cooccurrences. La mesure d'impact est dans la vision de certaines organisations et fait partie de leur planification stratégique. En effet, avant même de déployer ses activités, les organisations #3 et #4 savaient que l'évaluation et surtout la mesure d'impact faisaient partie de leur vision organisationnelle. En effet, mesurer l'impact entre dans leurs cycles de projet et était un objectif en soi.

Pour nous, c'était clair dès le début qu'un des objectifs de ce projet-là, c'était de récolter des données. L'évaluation était vraiment déjà une partie super importante du projet. Ça a été mis en place, vraiment, au tout début du projet. (R3b)

Donc si on est rendu qu'on a un cadre de mesures d'impact spécifique, avec des impacts, des résultats, des indicateurs pour chaque impact... on en a à moyen terme court terme, long terme. Puis on a fait toute la classification, tous les indicateurs pour faire un cadre de mesure d'impact qui soit assez concis. Puis on a essayé d'éliminer des indicateurs. Il faut que j'envoie ça à l'UQAM, parce qu'on en avait choisi beaucoup, mais on en a éliminé certains parce qu'on se disait: ça nous informe moins sur l'impact du projet, finalement, après avoir défini nos impacts. Fait que là, on est au point où on a vraiment ce cadre-là. (R4a)

### 5.3.6 Résumé des codes sur les composantes de la pérennité

Certains fils conducteurs se dégagent de l'analyse des composantes de la pérennité chez les organisations du volet alimentaire de MeC. Les organisations ont des projets et des pratiques hétérogènes et n'ont donc pas toutes les mêmes stratégies de pérennisation, mais dans toutes les organisations, la pérennité est un sujet au centre des discussions. Les organisations qui ont une gouvernance participative et démocratique rapportent un bon climat de travail. Elles sont aussi celles qui accordent une grande importance à la gestion des ressources humaines et au développement des capacités. Les groupes qui portent une vision claire et partagée semblent disposer de bons outils de planification et déploient aussi des stratégies visant la pérennisation éventuelle de leur projet. Ces stratégies de pérennisation, autant au niveau des ressources humaines que financières, émergent d'une culture organisationnelle. Cette culture n'a pas profondément été influencée par la démarche d'évaluation participative en trois ateliers. La démarche a pu y contribuer, mais n'en est pas la genèse.

#### 5.4 Analyse de codes complémentaires et pertinents aux objectifs de recherche

Cette dernière section vise à compléter l'analyse des résultats en s'intéressant à des codes complémentaires choisis pour leur fréquence importante ou pour leur pertinence à l'égard des objectifs de recherche, et notamment du troisième qui porte sur les liens entre la répliquabilité de la démarche d'évaluation et la transition socioécologique des systèmes alimentaires. Pour ce faire, le code *Pas de lien avec la démarche* est présenté avec ses cooccurrences. Ensuite les *Freins de la démarche* et les *Leviers de la démarche* sont analysés pour ensuite présenter les *Obstacles futurs* envisagés par les organisations. En guise de conclusion, le code *Évaluation et pérennité* sera présenté, car ce lien a été explicitement abordé avec les répondantes à la toute fin des entretiens.

##### 5.4.1 Le code *Pas de lien avec la démarche* et ses cooccurrences

Le code *Pas de lien avec la démarche* a permis de rassembler les passages où les répondantes mentionnaient ne pas voir de lien entre l'adoption d'une pratique (quelle qu'elle soit) et la démarche participative en trois ateliers menés. Ce code rassemblant 40 passages, cela le place parmi les deux codes les plus fréquents de tout le corpus. Ce nombre très important d'occurrences est parlant en soi. Les trois cooccurrences les plus importantes ont déjà été analysées précédemment (cases grisées).

Tableau 5.10 Le code *Pas de lien avec la démarche* et ses cooccurrences

Pas de lien avec la démarche (40)	Ressources humaines (7)
	Type de gouvernance et de gestion de projet (7)
	Planification (6)
	Pratiques de communication (6)
	Adaptation au changement (4)

Le tableau 5.10 montre cinq codes qui renvoient tous à des composantes de la pérennité ou à des conditions organisationnelles de la pérennité. En effet, la gestion des ressources humaines, le style de gouvernance, la planification, les pratiques de communication et les capacités d'adaptation au

changement sont tous des éléments contribuant à la pérennisation et à la pérennité d'une organisation selon le cadre théorique présenté au Chapitre 2. Or, ils sont souvent considérés comme n'ayant pas de lien avec la démarche participative.

D'abord, les codes *Pas de lien avec la démarche* et *Communication* comportent six cooccurrences qui incluent au moins une personne de chaque organisation. Les participantes des entretiens ne voient pas le lien direct entre la démarche d'évaluation collective et leurs pratiques de communication à l'interne et à l'externe. Ce serait plutôt des réflexions qui émergent à cause d'autres raisons, et ce indépendamment de la démarche d'évaluation collective :

Ben, je répondrais non parce que dans le fond, ça c'est toutes des questions qu'on s'est posées indépendamment de la démarche. (R4b)

Toutefois, la répondante 2b souligne que l'évaluation est un vecteur pour amener les équipes à « discuter » davantage, ce qui constitue tout de même une forme de communication à l'interne des équipes:

Encore une fois, l'évaluation c'est un vecteur pour pouvoir parler de certaines choses. C'est moins dans les méthodes de communication. Mais c'est plus dans ce qu'on se permet de discuter en équipe. (R2b)

Il est donc possible d'entrevoir un lien entre l'évaluation et la façon dont les équipes communiquent, bien que ce ne soit pas explicitement exprimé par les participantes comme un effet sur les « méthodes de communications ». Par contre, mis à part ce levier mentionné, la démarche n'aurait pas eu d'effet direct sur les pratiques de communication comme telles pour les autres organisations.

Ensuite, les codes *Pas de lien avec la démarche* et *Adaptation au changement* incluent quatre cooccurrences. Une personne par organisation a mentionné que la démarche d'évaluation collective menée avec l'UQAM n'a pas eu d'effet sur leur capacité à s'adapter au changement dans le contexte de la mise en œuvre de leur initiative. La répondante 4b fait des liens entre les approches expérimentales et la capacité de son équipe à s'adapter lorsque la question lui a été posée :

Je te dirais que malheureusement, je ne ferai pas de lien entre notre capacité de mettre en action les approches expérimentales et la démarche que vous avez faite. Et pour moi, présentement, c'est plus à un autre niveau. (R4b)

#### 5.4.2 Les codes *Freins de la démarche* et *Leviers de la démarche*

Ces deux codes sont présentés sans leurs cooccurrences et visent à énumérer quels ont été les freins et leviers engendrés par la démarche d'évaluation participative expérimentée dans le cadre de Montréal en commun. En d'autres mots, lorsque la question a été posée aux participantes, l'objectif était de comprendre en quoi les ateliers et les accompagnements avaient pu freiner le déploiement de leur projet, ou au contraire, en quoi cela avait pu aider et appuyer la mise en œuvre. Le tableau 5.11 vise à résumer ces freins et leviers.

Tableau 5.11 Résumé des freins et leviers de la démarche

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

Premièrement, les freins mentionnés sont contenus dans seize passages et les huit participantes ont eu au moins un élément de réponse à donner. Selon les répondantes, la démarche collective n'a pas su répondre à des besoins spécifiques chez les organisations et a été un élément stressant qui s'ajoutait à leur charge mentale déjà considérable. La démarche a également pu ralentir le déploiement des projets, notamment en raison de sa complexité. La répondante 1a mentionne d'ailleurs que l'aspect collaboratif, bien qu'intéressant, ne permettait pas de s'attarder aux besoins spécifiques de chacune des parties prenantes :

Puis je pense que le fait que ce soit en termes de collaboration, de tout le monde, ça fait que parfois ça répondait moins aux besoins spécifiques de certaines instances, puis particulièrement nous dans ce cas-ci je crois. (R1a)

Cette même répondante mentionne que toute la démarche était très « laborieuse », dans la mesure où elle considérait les questions posées et le langage utilisé comme étant complexes et ne facilitant pas la bonne compréhension. Il était donc facile, selon elle, de « perdre l'attention » assez rapidement. La répondante 2b souligne, quant à elle, « qu'il y a des projets qui ont été ralentis » à cause de la démarche d'évaluation et des exigences de Montréal en commun. Aussi, trois répondantes ont mentionné que la démarche demandait beaucoup de temps et d'énergie, et ce surtout s'il y avait l'intégration de pratiques comme la théorie du changement, qui sont complexes à déployer. Pour la répondante 1b, la démarche et les exigences en évaluation du programme Montréal en commun représentaient plutôt un stress ajouté.

En toute transparence, c'est une contrainte de devoir dégager du temps pour s'interroger sur des indicateurs et toute la démarche qu'on a menée ensemble. D'autant que, quand t'es un peu dans l'opérationnel et que tu cherches plutôt à essayer et que t'étais un peu stressé pour justement mettre à bien ton projet et, en plus on te demande de l'évaluer? Je suis tentée de dire: laissez-moi d'abord faire mon projet, on verra plus tard pour l'évaluation. (R1b)

Deuxièmement, chacune des personnes a pu nommer au moins un levier de la démarche pour le succès et l'éventuelle pérennisation de leur projet pour un total de quinze passages sur le sujet. Selon les répondantes, la démarche a pu mettre en œuvre un impact collectif, une communauté de pratique, une vision commune du changement et a aussi pu offrir des moments propices à l'introspection. Plusieurs répondantes ont mentionné l'aspect bénéfique de se comparer et d'avoir accès à une communauté de pratique en termes d'évaluation. Cela a pu influencer positivement l'adoption de certaines pratiques à l'interne.

Après ça, un levier c'est justement, comme on parlait un petit peu tantôt, mais de se permettre, ça permet de se comparer aux autres puis de se questionner un peu sur nos pratiques puis de voir comment les autres ont des pratiques. (R1a)

La répondante 1b mentionne même que le fait de devoir « dégager du temps » pour l'évaluation permet de s'offrir un moment d'introspection qui serait positif, « pour prendre du recul sur nos actions ». Donc, la démarche, bien qu'exigeante, permettait d'offrir un espace pour que les porteuses de projet puissent poser un regard plus critique dans une optique d'amélioration continue. La répondante 3b rapporte, quant à elle, que la mise en commun de la théorie du changement, de la vision et des indicateurs a été un levier. Selon elle, cela a permis de parler un « même langage » avec les autres organisations, ce qui amène un plus grand sentiment d'appartenance à la mission collective portée par le programme. Elle souligne aussi

que l'impact collectif que la démarche pourra dégager grâce aux indicateurs communs est un levier pour effectuer des plaidoyers et obtenir de bons financements.

Je pense que ça peut être vraiment bénéfique d'arriver à mettre en commun [...] mais je pense que d'avoir des indicateurs communs qui permettent d'avoir un même langage en fait. Puis d'avoir un peu des réflexions qui partent sur les mêmes bases, moi je pense que ça peut être un levier. (R3b)

Finalement, la répondante 4a mentionne que la démarche a permis certaines réalisations en termes de besoins, ce qui est levier en soi. Plus précisément, les ateliers et les accompagnements ont fait réaliser à cette organisation qu'elle avait besoin de plus de ressources humaines et de l'intégration d'une expertise en évaluation et en captation d'apprentissages.

Ça nous a fait réaliser qu'on a besoin de ressources supplémentaires des fois pour accomplir qu'est-ce qu'il y a à accomplir. Mais en même temps, c'est un levier parce que c'est sûr qu'en reconnaissant tout ce qu'on fait, on a beaucoup plus de chances de mener à bien, tu sais de puis de tenir dans le temps. (R4a)

En résumé, il est clair que la démarche collective a été exigeante en termes de temps et de 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 un langage et une vision commune. L'impact collectif généré par la démarche pourra supporter des plaidoyers et soutenir les demandes de subventions.

#### 5.4.3 Le code *Obstacles futurs* et ses cooccurrences

Le code *Obstacles futurs* est associé à dix-sept passages et huit verbatim. Toutes les participantes ont nommé des éléments de réponse concernant des embûches qu'elles pouvaient entrevoir en matière de déploiement d'une démarche d'évaluation. Ce code est significatif dans la mesure où il permet de cerner quels sont les outils ou les ressources manquantes aux organisations pour mener à bien leur évaluation dans les prochaines années. Il permet également de dégager quelques « angles morts » que la démarche d'évaluation participative n'a pas pu cibler. Ce code est présenté avec ses cinq cooccurrences les plus fréquentes. La cooccurrence avec le code *Ressources humaines* a déjà été présentée précédemment.

Tableau 5.12 Le code *Obstacles futurs* et ses cooccurrences

Obstacles futurs (17)	Ressources humaines (6)
	Après MeC- Capacités et connaissances (4)
	Recommandations et commentaires (4)
	Participation des parties prenantes (3)
	Perception de l'évaluation (3)

Les codes *Obstacles futurs* et *Après MeC- Capacités et connaissances* comportent quatre cooccurrences. Celle-ci indique que les obstacles futurs de la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation sont parfois en lien avec des manques de connaissances et de capacités. Par exemple, une organisation mentionne l'importance de répondre aux besoins de ses usagers et de régulièrement valider la réponse à ces besoins. Néanmoins, celle-ci mentionne que l'évaluation de certains besoins plus difficiles à combler peut être un obstacle : avoir la capacité d'évaluer si les besoins sont comblés est une chose, mais cela ne signifie pas que l'organisation aura la capacité de s'ajuster. En d'autres mots, l'enjeu est d'avoir les capacités pour traiter l'information recueillie et réellement répondre aux besoins des partenaires :

J'avoue que sur certains aspects aussi, on est beaucoup limité par notre financement puis par nos capacités financières. Faut aussi se questionner, tu sais, si on pose la question, puis que la réponse est non... Qu'est-ce qu'on fait avec cette information? (R2b)

Le financement de Montréal en commun a permis à certaines organisations d'embaucher des ressources humaines dédiées à l'évaluation de projet. Une organisation a même pu obtenir le soutien d'un groupe de recherche pour son évaluation. Or, si le financement est éphémère, l'expertise l'est tout autant. Les répondantes 2a et 3b portent des discours convergents à cet égard, à savoir que la perte d'une personne ou d'un groupe compétent est un obstacle dans la mise en œuvre d'une future démarche d'évaluation :

C'est plus comme si [ma collègue] avait les compétences, puis après tout le monde a développé peut-être de meilleures pratiques de travail et d'évaluation. Mais pour prendre en charge l'évaluation d'un projet assigné, on repartirait presque à la case départ. (R2a)

Bien tu sais, pour l'instant ça va parce que justement on collabore avec les chercheurs de CRESP. Mais tu sais, moi, je me questionne sur qu'est-ce que ça va demander aussi, comme ressource interne, d'évaluer et de bien évaluer la Carte Proximité à l'interne? En fait, c'est quand on ne sera plus nécessairement avec un organisme externe qu'on le saura. (R3b)

Ensuite, les codes *Obstacles futurs* et *Recommandations et commentaires* comportent quatre cooccurrences qui portent en général sur l'accompagnement en évaluation et sur les instances qui offre de l'accompagnement au sein de MeC, soit la Chaire de l'UQAM et du consortium TIESS/Dynamo. La majorité des commentaires à cet égard concerne la complexité d'une démarche d'évaluation et les nombreuses étapes qui apparaissent stressantes ou accablantes. À cet égard, une recommandation de la répondante 1a serait d'utiliser un langage plus accessible et plus vulgarisé afin de faciliter la compréhension et le maintien de l'attention. La répondante 2b quant à elle mentionne qu'il aurait été intéressant de recevoir des accompagnements plus pratiques et concrets, dans un contexte d'optimisation du temps et des ressources. Elle aurait souhaité des exercices avec une rétroaction rapide qui permet de bien saisir l'utilisation de résultats d'évaluation.

C'est qu'on n'a pas beaucoup de temps, on n'a pas beaucoup d'argent, on n'a pas beaucoup de ressources, donc chaque moment est potentialisé. Je pense que, un obstacle c'est peut-être que TIESS-Dynamo ont beaucoup de bonnes volontés, mais ce n'est pas toujours organisé ce qu'ils font. [...] Je pense que c'est super important qu'ils nous conscientisent, oui, mais aussi que ça soit facile ce qu'ils demandent, que ça soit précis... Qu'ils trouvent une façon de travailler avec de premières données d'évaluation, de peut-être travailler sur des choses un peu plus faciles pour qu'on ait de la pratique et qu'on puisse avoir de la rétroaction rapide. Qu'on puisse voir rapidement comment l'évaluation peut avoir un impact sur nous directement. (R2b)

Les codes *Obstacles futurs* et *Participation des parties prenantes* comportent trois cooccurrences. La majorité des organisations voient la plus-value de bien intégrer les parties prenantes dans le plan d'évaluation et leur collecte de données. Par contre, pour trois répondantes, la bonne implication des partenaires et des usagers dans la collecte de données a été nommée comme une embûche future. La répondante 3b mentionne que de rejoindre les participants sera un défi au moment où son organisation ne sera plus accompagnée par l'équipe de recherche :

Je ne pense pas qu'on pourra aller autant en profondeur, parce que c'est une charge de travail vraiment considérable. Puis c'est de rejoindre les participants, de les convaincre de remplir des questionnaires, tout ça. Je pense que le temps que ça va demander, ça va être le défi. Puis après ça, de traiter, d'analyser toutes ces données-là aussi... Ça va être, je pense, de se fixer des objectifs réalistes. (R3b)

La même répondante (3b) se demande comment alléger l'évaluation pour les usagers et les participants, tout en maintenant une certaine posture éthique. Pour elle, il est important que l'évaluation ne soit pas « lourde » afin de favoriser une bonne participation.

Ouais mais tu sais comme tout le niveau éthique, c'est toujours vraiment intéressant. Comment faire aussi pour que l'évaluation ne soit pas lourde. [...] Penser l'évaluation du programme dans ce sens-là. Parce que...avec des enfants et tout, on s'est demandé comment faire en sorte que l'évaluation, ne soit pas perçue comme une évaluation finalement. Puis de comment vraiment bien intégrer l'évaluation à notre programme pour que ce ne soit pas lourd pour les participants, pour qu'ils ne soient tout le temps en train de répondre à des questionnaires, à des entrevues, etc. (R3b)

Finalement, les codes *Obstacles futurs* et *Perception de l'évaluation* comportent trois cooccurrences. L'orchestration de l'évaluation à l'interne génère certainement de grandes réflexions pour l'organisation #4. En effet, elle rapporte vivre une « dualité » entre le choix d'un tiers pour effectuer l'évaluation ou la réaliser à l'interne. Le choix d'un tiers permettrait plus de neutralité quant à la collecte et l'analyse de données. Elle nomme cependant bien les avantages d'une démarche dite évolutive et participative faite à l'interne qui permet un accès privilégié aux données d'évaluation et donc une réponse-action rapide et pertinente.

Bien il y a un moment où je me disais : faisons-le faire par un tiers parce que ça va être neutre puis transparent. Puis il n'y aura pas de billet lié au fait que c'est nous qui demandons, c'est avec nous qu'ils travaillent. Mais il y a quand même un souci d'avoir accès à ces données-là/cette information-là rapidement. Fait que là, si c'est un tiers qui collecte, de quelle façon on va y avoir accès? Des fois, c'est plus, vu qu'on travaille en mode express comme expérimental, puis très hâtif, on aime pouvoir garder le contrôle, être capable d'avoir le feedback rapidement. C'est cette dualité-là que je ne sais pas encore comment on va gérer. (R4b)

En résumé, les obstacles futurs mentionnés par les organisations concernent majoritairement le maintien de leurs ressources humaines, et l'implication des parties prenantes. Puisque les ressources humaines représentent capacités et expertise, le roulement d'employés génère des problèmes de maintien des capacités. Les organisations ont aussi le désir d'impliquer leurs parties prenantes dans leur processus d'évaluation, mais elles considèrent aussi la lourdeur de cette activité, contrepartie de la rigueur et de la démarche éthique que l'évaluation nécessite.

#### 5.4.4 Le code *Évaluation et pérennité*

Le dernier code analysé - *Évaluation et pérennité* - est issu d'une question spécifique posée aux participantes à la toute fin de l'entretien. Celle-ci ciblait concrètement les liens entre l'évaluation (et la culture de l'évaluation dans les organisations) et la pérennisation de leurs initiatives (et donc l'atteinte de la pérennité). Les huit participantes ont fourni des éléments de réponse à cette question pour un total de douze passages. Il est possible de faire ressortir trois éléments principaux de ce code : (1) L'évaluation permet des processus d'amélioration continue, ce qui est bénéfique à la pérennisation (2) L'évaluation continue des besoins des parties prenantes et bénéficiaires est essentielle pour la viabilité des projets, et surtout (3) La valorisation des données d'évaluation pour faciliter l'obtention de financement est une stratégie de pérennisation en soi.

Premièrement, pour toutes les répondantes, l'évaluation et le processus d'amélioration continue qui en découle permet de cibler les éléments d'un projet qui fonctionnent moins bien et permet aussi de faire un suivi de l'atteinte des objectifs. Pour la répondante 2a, il est clair que l'évaluation permet de cibler les enjeux qui peuvent être dommageables pour les activités et permet donc de mettre en place des actions conséquentes :

Donc pour moi c'est vraiment ça la raison pour laquelle je fais un lien avec tous les enjeux plus de pérennité et de pérennisation. C'est que s'il y a des problèmes puis qu'on ne les soulève pas, les répercussions vont être plus grandes aussi. Donc si on veut que les projets perdurent, bien, il faut aussi être capable de renforcer ce qui ne qui marche bien. (R2a)

La répondante 3b, quant à elle, mentionne que l'évaluation est primordiale et nomme explicitement que cela fait partie d'un processus d'amélioration continue :

Bien, je pense que c'est un essentiel là, qui ne serait-ce que pour assurer l'atteinte des objectifs des programmes, pour les peaufiner et les améliorer en continu. (R3b)

Deuxièmement, il est intéressant de constater que deux extraits mentionnent spécifiquement la notion de besoins de leurs partenaires, dans la mesure où, pour atteindre une certaine pérennité, il faut s'assurer en continu de répondre aux besoins des parties prenantes et des bénéficiaires. La répondante 2b et 3b nomment d'ailleurs clairement qu'il est essentiel de répondre aux besoins des usagers et autres partenaires afin d'assurer une pérennité au projet :

Je suis convaincue que de rester proche des besoins des gens, ça nous assure une meilleure viabilité. Puis de sonder la satisfaction, puis d'être sûr qu'on soit collé sur les besoins de nos clients, c'est sûr que ça viabilise nos projets. Puis ça nous offre aussi un levier auprès des instances gouvernementales, puis des bailleurs de fonds qui pourraient avoir aussi de l'argent pour nos projets. (R2b)

Il faut connaître les besoins qui changent pour s'assurer qu'on y réponde au mieux, puis après ça c'est aussi justement pour avoir des données à présenter, pour prouver que ces programmes-là fonctionnent et atteignent leurs objectifs. (R3b)

Troisièmement, la valorisation des données d'évaluation dans une optique d'obtention de financements a été largement mentionnée lors des entretiens. En fait, quatre extraits de ce code mentionnent la contribution de l'évaluation pour l'obtention de subventions, qui est une composante absolument centrale de la pérennité d'une initiative. En effet, pour au moins une répondante par organisation, le lien est clair entre valorisation de données d'évaluation et facilitation pour les plaidoyers et les demandes de subvention. Comme mentionné précédemment dans la section 5.3.1 (code *Perception de la pérennité*), l'évaluation et la collecte de données probantes sur les impacts des activités font partie des stratégies de pérennisation pour les organisations, et même de changement d'échelle, comme c'est le cas pour l'organisation #3 qui aspire à institutionnaliser son projet. Même une répondante de l'organisation #1, qui n'a pas intégré une démarche d'évaluation formelle à son projet, entrevoit ce lien entre évaluation et financements :

C'est qu'avoir une démarche d'évaluation tout au long de son processus permet de documenter nos actions, donc leur donner de la valeur. Ça n'aboutit pas forcément à une réussite et ça c'est quelque chose de précieux pour justement, peut-être aller chercher d'autres subventions, convaincre des bailleurs ou des territoires? Ça peut définitivement permettre de pérenniser, ou en tout cas de développer de nouveaux projets. (R1b)

La répondante 4a parle même de mesurer les changements dans « l'écosystème » ce qui traduit le désir d'un changement plus global dans l'environnement alimentaire à Montréal.

Bien, je pense que si on est capable de montrer qu'on fait une différence, bien, ça va être plus facile d'obtenir du financement pour mettre en œuvre cette différence-là, dans l'écosystème, fait que je pense que ces pratiques-là sont nécessaires. [...] Mais je trouve qu'en entamant cette démarche-là, on s'assure, devant les bailleurs de fonds, de dire: regardez les résultats qu'on a obtenus, puis regardez le changement qu'on a fait. (R4a)

#### 5.4.5 Résumé des codes complémentaires et pertinents aux objectifs de recherche

En résumé, la section 5.4 a permis de présenter plusieurs codes complémentaires qui permettront de répondre aux objectifs de recherche, plus spécifiquement au troisième qui était de discuter de la mise à l'échelle de la démarche d'évaluation collective dans un optique de transition socioécologique. Les codes analysés ci-haut ont permis de mettre en évidence que la démarche n'aurait pas eu les effets escomptés sur certaines composantes de la pérennisation et de la pérennité. L'analyse met aussi en lumière que la démarche a pu freiner l'implantation des projets par sa demande en temps et sa complexité, mais a aussi pu être un levier en offrant une vision collective du changement et une communauté de pratique. Les organisations demeurent avec des obstacles futurs dans la mise en œuvre de leur démarche d'évaluation pour leur projet, notamment au niveau du maintien de leurs ressources humaines et de leurs capacités. Au final, bien que la contribution de la démarche collective ne soit pas absolument explicite, les liens avec une culture de l'évaluation et la pérennisation de leurs activités sont clairs, car l'évaluation permet de mettre en œuvre des processus d'amélioration continue bénéfiques, de rester près des besoins des parties prenantes et permet de faciliter l'obtention de financement. Le Chapitre 6 vise à discuter en profondeur de ces résultats et de les mettre en relation avec les trois objectifs de recherche.

## CHAPITRE 6

### CONTRIBUTION DE L'ÉVALUATION À LA PÉRENNITÉ DES ORGANISATIONS ET À LA TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES

Ce chapitre a comme objectif de mobiliser les résultats présentés au Chapitre 5 pour répondre aux objectifs de cette recherche s'inscrivant dans le partenariat entre le programme Montréal en commun, les organisations de son « volet alimentaire » et la Chaire de recherche sur la transition écologique. Ce partenariat a consisté à élaborer une démarche d'évaluation collective et participative en trois ateliers et avec des accompagnements spécifiques selon les besoins. Rappelons que les objectifs de recherche vont comme suit : (1) Comprendre les effets de la démarche d'évaluation participative sur les pratiques d'évaluation des quatre organisations du « volet alimentaire » de Montréal en commun. (2) Saisir l'impact d'une telle démarche sur la pérennisation des activités de ces quatre organisations. (3) Analyser les possibilités de répliquabilité de la démarche d'accompagnement à d'autres organisations dans une optique de transition socioécologique du système alimentaire montréalais. La prochaine section vise à discuter de l'adoption des pratiques d'évaluation par les organisations. La suivante met en relation les effets de la démarche sur les organisations et la contribution de ces effets à la pérennité. Finalement, l'ultime section du chapitre analyse la possible répliquabilité de la démarche d'évaluation dans une optique de changement d'échelle et de transition socioécologique.

#### 6.1 L'adoption de pratiques d'évaluation par les organisations

Cette section discute de la contribution de la démarche d'évaluation collective et participative à l'adoption de pratiques concrètes par les organisations. Les résultats montrent que les connaissances transmises en matière d'évaluation 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 termes d'intégration de pratiques d'évaluation n'est pas aussi clair. Seulement deux organisations (#2 et #4) sur quatre ont réellement intégré de nouvelles pratiques d'évaluation suite à la démarche d'évaluation participative. Ces nouvelles pratiques concernent surtout la documentation plus rigoureuse des informations et des apprentissages, mais aussi l'élaboration d'une

théorie du changement. Ces deux organisations ont aussi développé un réel plan d'évaluation avec des indicateurs et une méthode de collecte de données. Une autre organisation prévoit intégrer des pratiques de détermination des indicateurs dans l'avenir lorsqu'elle ne sera plus accompagnée par une équipe de recherche. Une organisation rapporte ne pas avoir intégré du tout de pratique évaluative à ses activités. Cependant, il est important de constater qu'il est très difficile d'isoler précisément la contribution des ateliers et des accompagnements offerts. Ceux-ci se sont échelonnés sur plusieurs mois et les pratiques intégrées peuvent aussi avoir été influencées par d'autres éléments dans l'environnement des organisations. En effet, les exigences en matière d'évaluation de Montréal en commun, 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. Il est cependant vraisemblable que la démarche ait pu influencer l'adoption des pratiques d'évaluation.

La nature des pratiques adoptées concerne directement les thèmes abordés au moment des ateliers. Durant ceux-ci, l'emphase a été mise sur l'élaboration d'un outil permettant de schématiser la vision du changement – la « théorie du changement » dans notre cas – mais aussi la détermination d'indicateurs et les méthodes de collecte de données pour les mesurer. Il va de soi que ces outils correspondent au type de pratiques que trois organisations ont intégré ou prévoient intégrer. La culture de l'évaluation que la démarche a pu transmettre aux organisations semble aussi avoir inculqué des pratiques de documentation. En effet, les organisations sont sensibles à recueillir leurs apprentissages dans une optique de transfert de connaissances. Cette documentation permet aussi aux porteurs de projet 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. On constate en effet que 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 limitées) et il est demandant d'ajouter un mandat d'évaluation à des personnes qui ont déjà une grande charge de travail. La culture

organisationnelle y est très individuelle; le travail s'effectue souvent en silo et il n'y a pas de partage de pratiques en termes d'évaluation. 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 peut s'agir aussi 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 financements qui leur permettront de poursuivre leurs pratiques d'évaluation.

Toutefois, comme il a été possible de le constater dans le Chapitre 5, il est important de préciser que les compétences individuelles influencent fortement et forgent les compétences de l'organisation comme telle. En effet, avant l'entrée au programme Montréal en commun, certaines organisations ne disposaient pas d'une culture de l'évaluation bien ancrée, mais bien seulement d'individus avec certaines connaissances et capacités en évaluation. Par des formations, du partage de connaissances à l'interne et par l'intégration de processus visant à documenter les apprentissages par exemple, certaines organisations ont développé cette culture organisationnelle évaluative. Il y a donc eu le passage de « personnes compétentes » vers une « organisation compétente ». C'est le cas pour les organisations #2 et #4.

Il convient de relever qu'une démarche en seulement trois ateliers et de quelques heures d'accompagnement est très modeste en termes de temps pour transmettre des compétences et instaurer des pratiques. De surcroît, il faut souligner que l'ensemble des ateliers et des accompagnements ont eu lieu à distance en raison du contexte sanitaire au moment de la démarche. Bien que la participation à distance puisse favoriser l'utilisation de certains outils numériques, comme la plateforme *Miro*, l'engagement peut-être plus difficile à maintenir devant l'écran. En effet, des porteurs de projet ont probablement vécu une certaine fatigue numérique, ce qui a pu freiner l'intégration de certaines notions et donc l'émergence de pratiques. De plus, un roulement d'employé au sein des organisations a également pu freiner l'intégration de pratiques, car le suivi et le transfert de connaissance ne s'effectuaient pas toujours à l'interne d'une personne à l'autre. Dans un monde idéal, il aurait été souhaitable d'attribuer plus de temps à la démarche comme telle. Aussi, effectuer une partie ou l'entièreté des ateliers en présentiel auraient été souhaitable pour assurer une participation plus engagée et, dans la mesure du possible, avec les mêmes individus. Par contre, cela nécessiterait encore plus de ressources, d'énergie et

de temps pour les organisations participantes, mais aussi pour l'équipe de recherche qui pilote la démarche. Il s'agit donc d'un fragile équilibre entre les ressources organisationnelles disponibles (humaines, temporelles) pour participer, les ressources financières injectées pour la mise en œuvre de la démarche d'évaluation et les ressources nécessaires pour réellement inculquer un changement au niveau des pratiques évaluatives.

En résumé, la démarche a pu transmettre des connaissances (surtout au niveau de la théorie du changement et de la détermination des indicateurs) et a certainement pu transmettre une culture de l'évaluation chez les organisations. Par contre, cela ne s'est pas nécessairement traduit en intégration de pratiques pour toutes les organisations, soit par manque d'intérêt ou de ressources. Certaines organisations ont tout de même intégré certaines pratiques au niveau de l'élaboration d'une théorie du changement, de la détermination d'indicateurs. La culture de l'évaluation transmise a également amené des organisations à adopter des pratiques de documentation et de suivi. Idéalement, une démarche effectuée en présentiel, avec plus de temps alloué aux ateliers et accompagnements, aurait peut-être généré plus d'engagement, et donc favorisé l'intégration de pratiques d'évaluation au sein des quatre organisations.

## 6.2 Contribution de la démarche d'évaluation collective à la pérennité

Cette section vise à approfondir la contribution de la démarche d'évaluation collective à la pérennisation et, ultimement, à la pérennité des organisations. En rappel, les éléments présentés au Chapitre 2 (voir tableau 2.1) indiquent qu'une organisation pérenne en est une qui a une vision et des valeurs claires, une planification rigoureuse, des processus pour le suivi des projets, des ressources humaines et financières adéquates, qui dispose de bonnes pratiques de communication et d'une bonne capacité à s'adapter au changement (Mignon, 2001 ; INSPQ, 2016). L'analyse présentée ici ne permet évidemment pas de statuer sur la pérennité à long terme des initiatives, car au moment des entretiens, les projets étaient encore dans leur déploiement. Certains n'étaient même pas encore entièrement implantés. Il est toutefois possible de discuter de scénarios de pérennisation. Les scénarios prospectifs sont une méthode utilisée depuis des décennies pour se projeter dans l'avenir et pour planifier des étapes futures (Julien et *al.*, 1975). Un scénario peut être constitué d'une ou de plusieurs phrases et relate une « situation hypothétique » (Gueroui, 2016). Alors que les organisations parlent de leur pérennité et de la façon dont cette pérennité

sera potentiellement atteinte, il est possible de parler de « scénarios de pérennisation » et d'envisager le rôle de la démarche d'évaluation dans ceux-ci. Cette section aborde donc quatre éléments : (1) les aspects de la pérennisation que la démarche n'a pas influencée, (2) les aspects de la pérennisation qu'elle a influencée ou influencera indirectement, (3) l'influence plus directe de la démarche en matière de financement des projets et (4) les facteurs qui limitent ma capacité à être plus affirmative concernant cette question.

D'abord, la pérennité fait partie des préoccupations pour toutes les répondantes interrogées. Cette pérennité n'avait cependant pas la même signification pour toutes. Pour une, il s'agissait de pérenniser le financement afin de pérenniser son poste et son salaire. Pour d'autres, le mot viabilité était souvent central et référait à la viabilité financière, à savoir que les dépenses seraient équivalentes aux revenus du projet. Pour deux organisations, la pérennité était synonyme de changement d'échelle, dans la mesure où le projet sera viable lorsqu'il sera déployé plus largement et obtiendra un financement conséquent. Parmi ces perceptions, un élément est central : le financement. Chacune des répondantes ont souligné que la pérennité n'est possible que si les revenus de l'organisation sont suffisants, ne serait-ce que pour maintenir des employés sur le projet. Certaines organisations côtoient des populations qui vivent avec une précarité financière, et sont donc absolument dépendantes des subventions gouvernementales et philanthropiques. Leur service ne peut pas être payant, car cela dénaturerait complètement la mission première du projet. Maintenant, la démarche a-t-elle réellement pu avoir un effet sur la pérennisation des initiatives ou plus précisément, sur la pérennisation financière? Ou bien, pourra-t-elle éventuellement y contribuer ? Les résultats présentés aux sections 4.2 et 4.3 offrent plusieurs pistes de réponse.

La démarche d'évaluation collective n'aurait pas eu d'effets sur toutes les composantes de la pérennité et l'analyse du code *Pas de lien avec la démarche* et de ses cooccurrences l'a très bien démontré. En effet, cette analyse a permis de mettre en lumière que les répondantes ne voyaient pas de lien entre la démarche et la gestion de leurs ressources humaines, leur gouvernance et leur gestion de projet, leur planification, leurs pratiques de communication et leur capacité à s'adapter au changement. Ces cinq éléments sont tous des composantes de la pérennité selon le cadre théorique. Cela n'empêche pas le fait que certaines pratiques peuvent avoir un effet sur la pérennité, mais le lien n'était pas clairement fait par les répondantes. C'est pourquoi les codes *Ressources humaines* et *Planification* ont été nommés comme des éléments que la démarche a pu influencer, mais pour lesquels les participantes ne voient pas nécessairement de lien.

Toutefois, les pratiques adoptées suite à la démarche par trois organisations (théorie du changement, pratiques de documentation, indicateurs) font partie de certaines composantes organisationnelles de la pérennité. En effet, une théorie du changement permet d'établir une vision claire et partagée du changement et des objectifs d'un projet. La détermination des indicateurs et des méthodes de collecte de données fait partie intégrante d'une planification au sein des organisations. Les pratiques de documentation de suivi, comme les journaux de bord et les rencontres hebdomadaires, font partie de l'intégration de processus et de routines dans la mise sur pied de l'initiative. Tous ces éléments se rattachent aux composantes « Clarté de la vision et des objectifs », « Finalité et valeurs », « Planification » et « Rythme et suivi » (INSPQ, 2016). Parallèlement à l'intégration de pratiques, la démarche a pu transmettre des connaissances et donc rehausser le niveau de compétence en évaluation au sein des équipes. La démarche a amené deux organisations à se doter d'un poste dédié à l'évaluation. Les éléments « Équipe optimale » et « Ressources humaines » font partie des composantes nécessaires à la pérennité selon l'INSPQ (2016).

Parallèlement, comme il a été possible de le constater avec l'analyse des codes *Évaluation et pérennité*, *Perception pérennité* et *Pérennité financière* que 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 nommé 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 pour obtenir du financement plus récurrent. L'organisation #3 nomme même qu'elle aspire à ce que son programme devienne un programme gouvernemental pour lequel le financement serait donc assuré. 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 quant à elle, peu importe la genèse de ces pratiques. En d'autres mots, l'évaluation et la valorisation de données d'évaluation à des fins de demandes de financement est assurément un levier pour l'éventuelle pérennité des activités des organisations. La figure 6.1 représente une synthèse de l'analyse présentée. Elle montre l'évolution d'une initiative, du stade d'expérimentation à la pérennisation, par l'intégration d'une démarche d'évaluation et par la valorisation de données facilitant l'obtention de financements, telle que décrite par les participantes.

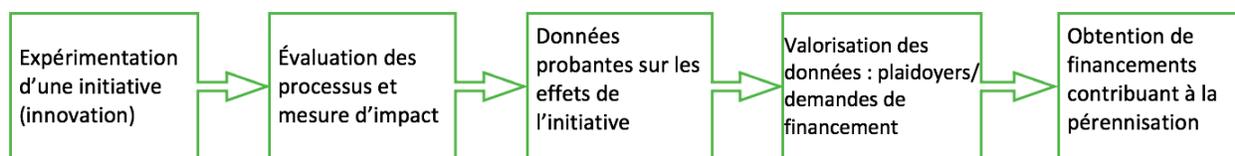


Figure 6.1 Scénario de pérennisation financière

Néanmoins, il est capital de souligner qu’au moment de l’idéation des ateliers et des séances d’accompagnement, le but n’était pas explicitement de pérenniser les activités des organisations. En effet, la revue de la littérature effectuée avant la démarche concernait les approches évaluatives, la théorie du changement, la théorie autour de la détermination des indicateurs et des méthodes de collecte de données. Une inspiration principale a été la démarche URBAL qui était également une démarche d’évaluation participative effectuée avec des acteurs du système alimentaire (cette méthodologie avait été expérimentée avec des projets de huit grandes villes : Montpellier, Milan, Hanoi, Rabat, Brasilia, Baltimore, Cape Town et Berlin) (Valette et *al.*, 2019). Le but premier de notre démarche était d’outiller les porteurs de projet du « volet alimentaire » de Montréal en commun en termes de pratiques d’évaluation participative. L’objectif était d’amener les projets à élaborer un plan d’évaluation au moins pour la première année de la mise en œuvre de leur initiative. Par contre, la théorie autour de la pérennité et de la pérennisation n’a pas été présentée aux participants. Si le but primaire de l’accompagnement de la Chaire était d’amener les projets à se pérenniser, les ateliers et les accompagnements auraient probablement pris une tangente différente, et peut-être que la démarche aurait eu un impact sur plus de composantes de la pérennité. Or, il ne s’agissait pas d’un objectif nommé au moment de l’élaboration de la démarche, mais plutôt d’un questionnement sous-jacent.

Il est également important de mentionner que ces résultats ont été obtenus avec seulement huit répondantes provenant de quatre organisations. Il s’agit d’un échantillon assez petit, ce qui veut dire que les résultats ne sont donc certainement pas généralisables. Mais ils permettent assurément de poser des réflexions intéressantes. Il est clair que la contribution de la démarche en trois ateliers est plutôt modeste en termes de pérennisation. Par contre, la culture de l’évaluation participative au sein des organisations, elle, semble avoir un impact plus probant, qu’elle soit engendrée par la démarche ou non. Par exemple, l’organisation #3 évaluait déjà dument ses projets par des méthodes participatives et incarne très bien la « culture de l’évaluation ». Sa gouvernance et son style de gestion semblent générer un climat propice aux échanges. Le projet est bien structuré et implique assidument les parties prenantes dans les prises de

décisions. L'organisation se dote d'une expertise en recherche afin de recueillir des données probantes sur son projet. Le scénario de pérennisation imaginé passe par la valorisation de ces données pour l'obtention de financement et la mise à l'échelle plus globale de leur programme. Pour cette organisation, tout était déjà planifié ou presque avant le début de la démarche collective et participative. Donc, la démarche a peut-être permis de renforcer cette culture de l'évaluation participative, sans en être la cause. C'est cette culture qui est porteuse et qui a le potentiel d'amener les organisations à concrétiser leurs scénarios de pérennisation. Elle permet aux organisations de s'offrir des moments d'introspection tout en impliquant les bonnes parties prenantes au bon moment, le tout dans une optique d'amélioration continue et de transfert d'apprentissages. Dans ce contexte, il serait vrai de dire que la démarche d'évaluation participative a influencé l'appropriation d'une culture de l'évaluation (à différents niveaux) au sein des organisations, sans en être la seule influence.

Pour conclure, les pratiques qui ont été en partie engendrées par la démarche peuvent avoir un effet sur certaines composantes de la pérennité. Par contre, ce lien n'est pas toujours fait par les participantes. La démarche n'aurait pas eu d'effets sur plusieurs composantes de la pérennité, comme les pratiques de communication ou la capacité à s'adapter au changement. Toutefois, qu'elle soit influencée par la démarche ou non, une culture organisationnelle de l'évaluation participative est prometteuse pour la pérennisation des initiatives. En bref, bien que les analyses ne démontrent pas une relation de causalité univoque entre la démarche et la pérennité, il est tout de même possible d'entrevoir que la culture de l'évaluation transmise aux organisations a eu un impact positif sur l'éventuelle pérennité des projets, ne serait-ce que par l'obtention de meilleurs financements.

### 6.3 L'évaluation participative : souhaitable pour la transition socioécologique du système alimentaire?

Le dernier objectif de ce mémoire de maîtrise est d'explorer en quoi la démarche collective est répliquable et si cette mise à l'échelle pourrait contribuer à la transition socioécologique du système alimentaire à Montréal. À la lumière des effets de la démarche et des commentaires mentionnés par les participantes, est-il souhaitable de répliquer ce genre de démarche à d'autres échelles ou dans d'autres contextes? À la suite de l'analyse des résultats de cette recherche de maîtrise, la réponse est oui, en autant que la démarche s'adapte aux contextes dans lesquels elle s'implante. Les prochains paragraphes viseront à rappeler les notions théoriques autour de la perspective multiniveau pour ensuite étayer le concept de

changement d'échelle et l'appliquer au contexte de la démarche d'évaluation participative. Finalement, cette section discutera du projet pilote en cours visant à agglomérer les données d'évaluation sur une plateforme numérique et la contribution de celui-ci au changement d'échelle de la démarche.

En quoi cette réplique de la démarche contribuerait-elle à la transition socioécologique? D'abord, il convient de rappeler quelques éléments théoriques de la perspective multiniveau (PNM). Celle-ci comporte trois niveaux : les niches d'innovation radicales, le régime sociotechnique et le paysage sociotechnique. Le régime sociotechnique en place est celui qui est verrouillé et dominé par le système conventionnel. Ce régime est visé par la transition, il doit se transformer pour devenir plus durable socialement et environnementalement. Les niches d'innovation, par des pratiques nouvelles et qui ne souscrivent pas aux mêmes règles, influencent le régime sociotechnique en place pour l'amener à transitionner. C'est cette dynamique que tentent de réaliser les initiatives du système alimentaire alternatif, comme les quatre projets du « volet alimentaire » du programme Montréal en commun : influencer l'environnement alimentaire pour le rendre plus respectueux de l'environnement, juste et accessible à tous.

Une stratégie d'accélération de la transition socioécologique réside dans la pollinisation des initiatives innovantes et porteuses de changement (donc l'expansion des niches d'innovation radicales). Pour les entreprises dont la finalité est le profit, on parle d'expansion ou de croissance. Mais pour les initiatives à visée sociale, le but est le « changement d'échelle » afin de toucher une plus grande communauté et d'institutionnaliser leurs innovations. Selon le TIESS, le changement d'échelle peut s'opérer de quatre principales façons : (1) En unissant des organisations aux visées semblables pour combiner leurs impacts (2) En « exportant un modèle gagnant ou un savoir reconnu » (3) En élargissant le périmètre d'action d'une organisation pour offrir un service à d'autres personnes ou communautés et (4) En agissant sur un enjeu « au plan institutionnel ou politique pour favoriser un changement plus généralisé dans une visée de transformation sociale ». Le TIESS (2016) mentionne également que pour assurer un changement d'échelle, il faut notamment dégager du temps pour « mener l'évaluation qui permettra de mettre en place les ajustements pertinents ». Donc, il serait juste de dire que l'évaluation et le changement d'échelle vont de pair. De plus, le changement d'échelle est une stratégie de pérennisation en soi; en élargissant l'action d'un service ou d'un projet, il est souhaité d'ancrer celui-ci et de s'assurer de sa viabilité.

Dans, le cas de la démarche d'évaluation, plusieurs stratégies de changement d'échelle sont possibles parmi les quatre options tout juste présentées. Premièrement, il serait par exemple possible de s'allier avec d'autres organisations expertes en évaluation afin d'élargir la portée d'action et de créer un impact collectif, en accompagnement plus d'organisations du système alimentaire alternatif. Une seconde stratégie serait « d'exporter » notre démarche au plus grand nombre, donc de rendre accessibles la méthodologie et les apprentissages derrière l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche. Ensuite, une troisième option serait « d'élargir notre périmètre d'action » soit d'offrir un service d'accompagnement pour d'autres groupes ou projets que ceux de Montréal en commun. D'autres organisations du système alimentaire alternatif à Montréal ou ailleurs pourraient être encadrées par ce genre de démarche menée par des équipes de recherche. Finalement, la quatrième stratégie qui vise à agir sur un enjeu « au plan institutionnel ou politique » s'applique plus ou moins au cas de la démarche participative, bien que l'évaluation soit un levier pour effectuer des plaidoyers aux niveaux politiques et institutionnels. À la lecture de ces options, les trois premières semblent réalistes. Donc, le changement d'échelle de la démarche pourrait résider dans un mélange de celles-ci : en s'alliant avec d'autres acteurs du système alimentaire et d'autres acteurs en évaluation, la démarche pourrait élargir sa portée d'action en offrant des accompagnements et des outils à un plus grand nombre. Parallèlement, la méthodologie de mise en œuvre de la démarche pourrait être rendue accessible à tous. Ce partage pourrait être fait via un guide, par exemple, qui permettrait à toute organisation de répliquer la démarche selon ses besoins plus spécifiques.

Maintenant, est-ce qu'une démarche d'évaluation collective et participative à l'échelle des acteurs du système alimentaire alternatif à Montréal pourrait contribuer à la transition socioécologique ? Selon les résultats présentés précédemment, la démarche d'évaluation a le potentiel d'amener les initiatives vers la pérennisation de leurs activités, bien que ce soit imparfaitement ou même indirectement. Par conséquent, une mise à l'échelle de la démarche d'évaluation participative pourrait rendre accessible un outil de choix pour un plus grand nombre d'organisations du système alimentaire alternatif. La démarche pourra donc amener un plus grand nombre d'organisations à s'outiller en matière d'évaluation participative. Celles-ci auront donc acquis des connaissances et des capacités qui pourront être mises à profit dans le bon fonctionnement et la pérennité de leurs activités. Par l'acquisition de compétences, par la valorisation de données d'évaluation et par l'atteinte d'une certaine pérennité financière, une démarche d'évaluation peut contribuer au moins en partie à l'expansion des projets qui sont porteurs de changement. En d'autres mots, le fait d'élargir la démarche à plus d'organisations favorise la pérennité et le changement

d'échelle des organisations qui adoptent la démarche au sein de la niche du système alimentaire alternatif. Plus les projets alternatifs perdurent dans le temps et se multiplient, plus ceux-ci occuperont une place importante dans l'environnement alimentaire et seront en mesure d'influencer et de déranger les organisations du régime dominant pour qu'elles adoptent de nouvelles pratiques. Le système alimentaire conventionnel ne pourra plus ignorer les nouvelles règles et pratiques de la niche d'innovation et devra s'adapter, et transitionner vers de nouvelles façons de faire. Au final, en utilisant l'évaluation participative comme un outil stratégique, la niche du système alternatif sera plus influente et amènera le régime sociotechnique vers des pratiques plus respectueuses socialement et environnementalement. Plus d'aliments seraient alors produits et distribués localement, l'accès (sous toutes ses formes) aux aliments sains serait facilité, l'insécurité alimentaire serait en baisse et l'empreinte écologique de l'alimentation serait également amoindrie. La figure 6.2 résume les propos des derniers paragraphes et illustre comment la mise à l'échelle d'une démarche d'évaluation participative peut ultimement contribuer à la transition socioécologique du système alimentaire. La mise à l'échelle de la démarche d'évaluation participative permettra à plus d'organisations d'acquérir des compétences. Celles-ci permettront de bien évaluer les effets des projets et de valoriser les données pour effectuer des plaidoyers et des demandes de financement. Ultimement, les projets se verront renforcés et seront en mesure de changer d'échelle selon leur contexte. Le système alimentaire alternatif se verra donc plus influent et mènera à transformer les pratiques du système conventionnel, ce qui contribuera à la transition socioécologique des systèmes alimentaires.

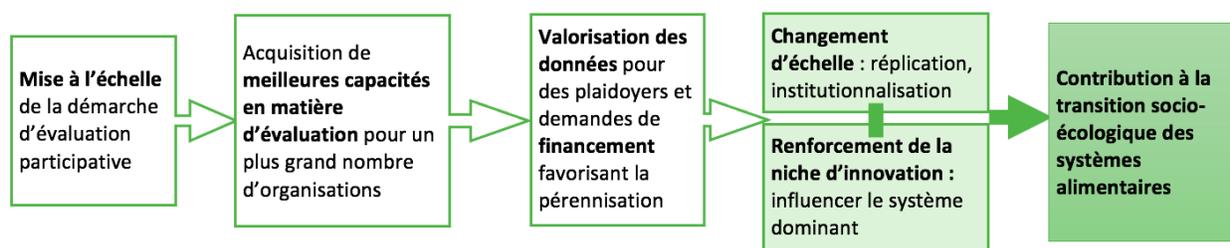


Figure 6.2 Scénario de contribution de la démarche d'évaluation à la transition socio-écologique des systèmes alimentaires

Par ailleurs, des stratégies de changement d'échelle ont été retenues par l'équipe de recherche de la Chaire sur la transition écologique. D'une part, la rédaction et le partage d'un guide pratique décrivant la démarche en trois ateliers visent à présenter la méthodologie et les apprentissages au plus grand nombre

d'acteurs (Brisebois et *al.*, 2022). D'autre part, un projet pilote qui s'annonce porteur est en train de voir le jour suite à la démarche avec les quatre projets du « volet alimentaire » en termes de collecte de données. La collaboration avec le Conseil du système alimentaire de Montréal (CSAM) a permis d'élaborer une plateforme numérique où pourront converger des données d'évaluation des organisations du système alimentaire à Montréal. Les données récoltées par des projets de Montréal en commun permettront de tester cette plateforme et de faire émerger des résultats plus globaux. Plus précisément, étant donné que les données proviennent d'indicateurs communs (voir tableaux 3.5 et 3.6), les résultats seront facilement comparables ou cumulables. Éventuellement, cette plateforme numérique pourra accueillir des données d'évaluation d'une panoplie d'acteurs du système alimentaire alternatif. Toutes ces informations convergeront dans une base de données commune et permettront de dresser un portrait plus large de l'impact collectif des organisations du système alimentaire alternatif. Cet impact collectif fournira sans aucun doute des éléments de plaidoyers pour soutenir des demandes de financement, pour influencer le contexte politique ou bien encore pour fournir des informations qui soutiendront certaines prises de décisions.

En outre, idéalement, les organisations du système alimentaire alternatif pourraient s'inspirer de la démarche d'évaluation collective, notamment à l'aide du guide publié à cet effet (Brisebois et *al.*, 2022), et des commentaires d'améliorations mentionnés précédemment pour se doter de meilleures compétences en évaluation et en gestion de projet. Les plans d'évaluation élaborés pourraient utiliser la banque d'indicateurs élaborée dans le cadre de la démarche (voir Annexe B). Les données d'évaluation pourraient être déposées sur la plateforme numérique conçue en collaboration avec le CSAM. Par un élargissement et une mise à l'échelle de la démarche, et avec l'utilisation de la plateforme pour héberger les données, l'impact collectif du système alimentaire alternatif à Montréal sera plus tangible que jamais. Les connaissances et compétences acquises soutiendraient la mise en œuvre de démarches d'évaluation rigoureuse en plus d'appuyer leur potentielle mise à l'échelle, ce qui décuplerait leur impact.

En résumé, la réplication de la démarche d'évaluation a le potentiel d'avoir un impact considérable sur la pérennité des organisations porteuses de changement. Le changement d'échelle de la démarche à d'autres acteurs pourrait appuyer le changement d'échelle même de ces organisations par l'acquisition de compétences et de pratiques essentielles en évaluation. L'évaluation participative pourrait donc être une nouvelle pratique et une nouvelle « règle » que la niche d'innovation du système alimentaire alternatif peut s'approprier pour tendre à influencer le régime sociotechnique en place. Ultiment, la niche et ses

projets innovants se verront renforcés et occuperont une place plus influente dans l’environnement alimentaire, ce qui est porteur pour sa transition socioécologique. Le tableau 6.1 vise à résumer succinctement l’ensemble des résultats discutés dans le Chapitre 6.

Tableau 6.1 Résumé des objectifs de recherche et des résultats discutés

Objectif de recherche	Réponse à l’objectif
1. Comprendre les effets de la démarche d’évaluation participative sur les pratiques d’évaluation des quatre organisations du « volet alimentaire » de Montréal en commun.	La démarche a inculqué certaines pratiques (théorie du changement, détermination d’indicateurs, documentation et suivi) à certaines organisations. Il est difficile d’isoler l’impact unique de la démarche quant à ces pratiques.
2. Saisir l’impact d’une telle démarche sur la pérennisation des activités de ces quatre organisations.	Les pratiques adoptées peuvent contribuer à la pérennisation par l’établissement d’une vision claire et d’une bonne planification. La démarche n’aurait pas d’effet sur plusieurs autres composantes organisationnelles de la pérennité. L’évaluation et la valorisation des données est un levier pour l’obtention de financement et donc pour la pérennité financière.
3. Analyser les possibilités de répliquabilité de la démarche d’accompagnement à d’autres organisations dans une optique de transition socioécologique du système alimentaire montréalais.	Un changement d’échelle de la démarche serait souhaitable pour outiller toutes les organisations du système alimentaire alternatif, pour potentialiser leurs impacts et pour appuyer leur propre changement d’échelle. Ultiment, le système alternatif occupera une place plus influente dans l’environnement alimentaire et soutiendra sa transition socioécologique.

## CONCLUSION

Le système alimentaire dominant et conventionnel est synonyme de problèmes sociaux, environnementaux et de santé. La crise climatique et les inégalités sociales et de santé amènent des organisations à innover ou à revoir leurs façons de faire afin de transitionner vers un système alimentaire dit « durable ». Montréal regorge d'initiatives alternatives qui font partie de niches d'innovation et qui ne souscrivent pas aux mêmes règles que le système conventionnel. Parmi ces initiatives, il y a les quatre projets du « volet alimentaire » du programme Montréal en commun. Du partenariat entre ces quatre projets et la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM est née une démarche d'évaluation participative en trois ateliers. Cette démarche a fait émerger des questions de recherche, à savoir si elle a eu un impact sur les pratiques dans les organisations, si elle pourrait contribuer à leur pérennité et si ultimement, le changement d'échelle d'une telle démarche contribuerait à la transition socioécologique des systèmes alimentaires. Afin de répondre à ces objectifs, la méthodologie utilisée a été celle des entretiens semi-dirigés individuels. Ces entretiens ont eu lieu avec deux personnes par organisation pour un total de huit personnes. L'analyse de ces entretiens par catégorisations thématiques a permis de mettre en lumière des éléments de réponse concernant l'adoption de pratiques, la contribution de ces pratiques à la pérennité et la possible répliquabilité de la démarche.

Les résultats ont démontré que certaines pratiques d'évaluation ont pu être transmises à des organisations, surtout des pratiques en lien avec les thèmes des ateliers donnés. Ces pratiques peuvent avoir un potentiel impact sur la pérennisation, mais la démarche n'a pas pu cibler plusieurs autres composantes essentielles à la pérennité d'une organisation. Le lien entre valorisation de données d'évaluation et obtention de financement est toutefois clair du point de vue des participantes et est définitivement un levier pour la pérennité financière. Le changement d'échelle d'une telle démarche d'évaluation est souhaitable pour soutenir les organisations du système alimentaire alternatif dans le développement de leurs compétences évaluatives et de leur propre changement d'échelle.

Néanmoins, une prochaine démarche d'évaluation participative pourrait certainement être adaptée suite aux commentaires et recommandations reçus lors des entretiens. Elle pourrait aussi être bonifiée afin de couvrir plusieurs autres éléments influençant la pérennité des organisations et accroître les compétences

des organisations en ce sens. Dans un monde idéal où les ressources humaines, financières et temporelles ne sont pas limitées, la démarche participative pourrait inclure des ateliers sur l'évaluation de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance et de la gestion de projet, des pratiques de communication, de l'adaptation au changement ou encore sur la valorisation des résultats dans un contexte de demandes de subventions. Tout ça en plus des trois ateliers sur la théorie du changement, la détermination des indicateurs et les méthodes de collecte de données. Les rencontres pourraient se dérouler en présentiel afin de favoriser l'engagement des participants et de mitiger le phénomène de fatigue numérique. Idéalement, les mêmes personnes participeraient à l'ensemble des rencontres pour assurer une bonne fluidité d'un sujet à l'autre. Évidemment, cette démarche idéale serait exigeante en ressources – humaines et financières - et dans la réalité, de nombreux compromis seront à faire.

En conclusion, cette recherche avait comme ambition de faire rayonner l'évaluation participative comme un outil de choix pour favoriser la transition socioécologique des systèmes alimentaires urbains montréalais vers une réelle durabilité sous toutes ses dimensions. La démarche d'évaluation, sa documentation, et les apprentissages qui en ont découlé ont certainement donné des pistes d'action et de réflexions qui mèneront vers de nouvelles pratiques innovantes et participatives basées sur de nouveaux paradigmes pour les organisations. Elles ajouteront de nouvelles cordes à leur arc pour viser un système alimentaire juste et amélioré. L'évaluation participative peut être un outil pour l'atteinte de cette vision (présentée également dans le Chapitre 1 de ce mémoire) :

Un système alimentaire montréalais fournit à tous et toutes une alimentation de haute qualité nutritionnelle à faible empreinte écologique. L'insécurité alimentaire est en amélioration et en voie d'être résolue. Les produits locaux y sont à l'honneur et l'accès aux aliments est assuré dans toutes ses dimensions (autant physique que financière). Les acteurs du système, de tous les chaînons, collaborent et participent à son optimisation et à sa résilience.

Pour atteindre cette vision et pour que la transition socioécologique se réalise, il faudra bien plus que des bonnes idées. Il faudra que ces idées perdurent et se multiplient. Afin d'arriver à nos fins, soit l'atteinte d'un système alimentaire socialement et environnementalement durable, les initiatives porteuses de changement doivent prendre de l'expansion et changer d'échelle. L'environnement alimentaire doit transitionner vers des moyens de plus en plus innovants de produire, distribuer, transformer et consommer les aliments. Pour ce faire, les organisations porteuses de changement devront s'armer d'outils et de connaissances rigoureuses pour changer les façons de faire et influencer les paradigmes de

l'écosystème dominant. À la lumière de ce mémoire de maîtrise, l'évaluation participative peut faire partie de ces outils.

Il sera intéressant de constater dans l'avenir l'impact de la diffusion de la démarche d'évaluation participative par le guide élaboré par Brisebois et *al.* (2022) ainsi que l'agglomération des données sur la plateforme numérique conçue en collaboration avec le CSAM. En effet, l'impact collectif généré par la compilation et la convergence de données sur le système alimentaire alternatif à Montréal pourrait définitivement faire l'objet d'autres questions de recherche. Il sera par exemple pertinent de voir en quoi cet impact collectif peut influencer le climat politique autour des enjeux en alimentation, l'obtention de financement ou encore les prises de décision au sein des organisations et des instances décisionnelles. Assurément, l'évaluation participative et collective a beaucoup d'avenue et de potentiel pour les systèmes alimentaires et leur transition socioécologique.

## ANNEXE A

# PROPOSITION DE DÉMARCHE COLLECTIVE SUR L'ÉVALUATION POUR LES PARTENAIRES DU VOLET ALIMENTAIRE DE MONTRÉAL EN COMMUN



### Proposition de démarche collective sur l'évaluation pour les partenaires du volet alimentaire de Montréal en commun

#### Objectif de la démarche

Développer la culture de l'évaluation et son appropriation avec les partenaires du volet alimentaire de Montréal en commun.

#### Les sous-objectifs de la démarche sont :

- Prendre connaissance et partager les pratiques d'évaluations actuelles des partenaires.
- Développer les connaissances et compétences en matière d'évaluation participative, ainsi que leur portée d'application au sein des organismes.
- Faire connaître l'impact réel des initiatives montréalaises en alimentation et, conséquemment, faciliter l'obtention de soutien financier.
- Permettre l'amélioration continue et une plus grande efficacité des initiatives. L'apprentissage des bons et mauvais coups peut être mis à profit du développement organisationnel.
- Favoriser le succès et la pérennité des initiatives.
- Servir de laboratoire pour expérimenter de nouvelles pratiques d'évaluation et, éventuellement, transférer les connaissances produites dans ce contexte à l'ensemble du système alimentaire montréalais. Cette démarche servira donc ultimement de levier à la transition socioécologique du système alimentaire.

#### Activités proposées :

##### 1. Atelier collaboratif sur la théorie, le récit du changement

Au cours de cet atelier, nous entamerons la discussion concernant les transformations souhaitées par les partenaires du volet alimentaire de Montréal en Commun. Afin d'alimenter les réflexions, nous aurons préalablement fait un travail d'analyse des théories du changement déjà proposées par les partenaires dans leurs dossiers de projets. La séance se déroulera en deux parties. Vous serez d'abord invités à partager votre vision du système alimentaire vers lequel nous voulons transitionner. En deuxième partie, nous discuterons des aspects du système alimentaire sur lesquels les projets agissent actuellement. L'idée est de voir comment les pratiques des différentes organisations peuvent s'aligner avec les transformations souhaitées. Nous aborderons également en quoi ce travail préalable fera partie intégrante de la préparation et de l'application de la démarche évaluative. À l'issue de cet atelier, nous aurons une idée collective de la théorie du

changement portée par les partenaires du volet alimentaire et de la manière dont chaque acteur contribue à sa transition sociale et écologique.

**Ces questions permettront de structurer nos discussions :**

Quelles sont les transformations souhaitées pour le système alimentaire montréalais ?

Quelles sont les valeurs derrière ces transformations ?

Comment aligner les pratiques des différentes organisations partenaires avec ces transformations ?

Quelles sont les activités/initiatives qui permettront de réaliser ces transformations souhaitées ?

Comment l'évaluation peut-elle participer à la pérennisation des projets, à l'optimisation des activités et à la convergence des opérations ?

## **2. Atelier collaboratif sur les indicateurs de suivi et d'évaluation**

À partir d'un travail préalable de recension des indicateurs proposés par différentes organisations et institutions parties prenantes du système alimentaire montréalais, vous serez invités à valider ce travail d'analyse et de catégorisation des indicateurs. Le tout dans l'optique de favoriser l'arrimage des différentes démarches, de faire le lien entre les objectifs des partenaires et les niveaux systémiques et institutionnels, et d'avancer vers un langage commun de l'évaluation.

**Lors de cette rencontre, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :**

Comment pouvons-nous nous inspirer des indicateurs déjà utilisés dans le système alimentaire montréalais ?

Comment les indicateurs peuvent-ils être catégorisés ?

Quels sont les indicateurs de suivi ? Finaux ?

Quelles sont les ressources nécessaires pour mesurer les indicateurs choisis ?

La mesure des indicateurs est-elle réaliste avec les ressources disponibles ?

Quelle est la fréquence de mesure des indicateurs ?

## **3. Atelier collaboratif sur les ressources et l'opérationnalisation « évolutive » de l'évaluation**

Ce troisième atelier vise la consolidation d'une réelle communauté de pratique entre les différents organismes. Par le partage de ressources et de réflexions communes, cette rencontre visera l'acquisition d'outils concrets à intégrer dans les pratiques évaluatives. Plus précisément, notamment par la présentation de cas réels, des exemples de pratiques d'évaluation participative et évolutive seront abordés. L'atelier visera à clarifier les apprentissages organisationnels qui peuvent être tirés de la démarche.

**Ces questions permettront de structurer nos discussions :**

Quelles sont les perceptions quant à la flexibilité et l'évolution de la démarche évaluative ?

Comment s'intègre l'évaluation dans les pratiques au quotidien ?

Comment l'intégration d'une plateforme numérique peut-elle faire partie de la démarche évaluative et favoriser l'agrégation des données ?

Quels outils et méthodes peuvent être élaborés et implantés afin d'avoir un retour efficace des données et informations prises sur le terrain ?

Comment ce retour d'information sera-t-il traité à bon escient ?

Quels sont les bons et les mauvais coups, et comment ceux-ci peuvent-ils favoriser les apprentissages organisationnels ?

Quels sont les défis et leviers de l'évolution des pratiques et l'intégration de nouveaux outils ?

**Calendrier proposé :**



**Informations additionnelles :**

- Afin que nous puissions utiliser les données récoltées lors de ces séances pour de futures publications scientifiques, vous serez invités à signer un formulaire d'information et de consentement à participer à une recherche universitaire.
- Des rapports seront produits à la suite de chacune de ces séances et vous seront envoyés.
- Le programme est sujet à changement selon le déroulement et les retombées des premiers ateliers.

## ANNEXE B

### GRILLE DE 71 INDICATEURS SUITE À L'ATELIER #2

Dimension	Code				Indicateur	Temporalité
Logistique	R	1	1	1	Perception de la contribution des pratiques de mutualisation à la réalisation de sa mission	Effet ultime
Gouvernance	A	1	2	1	Nombre de partenaires avec qui le porteur de projet a collaboré durant l'année	Effet direct
Gouvernance	A	1	3	1	Types de liens développés avec les partenaires du projet	De processus
Gouvernance	A	1	3	2	Besoins en expertise comblés par les partenaires du projet	De processus
Gouvernance	A	1	3	3	Nombre de contrats existants avec les partenaires du projet	De processus
Gouvernance	A	1	3	4	Perception du niveau d'engagement des partenaires dans le projet	De processus
Gouvernance	A	1	3	5	Niveau de satisfaction à l'égard de la collaboration	Effet direct
Social	A	1	4	1	Nombre d'occasions offertes pour partager les apprentissages au sein de Montréal en commun	De processus
Social	A	1	4	2	Types d'informations partagées entre les porteurs de projet et les partenaires	De processus
Logistique	A	1	5	1	Types d'équipements ou d'infrastructures mutualisés	Effet direct
Logistique	I	1	5	2	Nombre d'équipements ou d'infrastructures mutualisés par type recensé	De processus
Logistique	A	1	5	3	Nombre d'utilisateurs par équipement ou infrastructure mutualisé	De processus
Logistique	A	1	5	4	Fréquence d'utilisation d'un équipement ou infrastructure mutualisé	De processus
Économique	A	1	5	5	Nombre de transactions par type (ventes, achats, locations, échanges, etc.)	De processus
Économique	A	1	5	6	Coût associé au transport lié à la livraison	De processus
Gouvernance	A	2	1	1	Types de parties prenantes au sein des espaces de dialogue	De processus
Gouvernance	A	2	1	2	Perception de la qualité des espaces de dialogue	De processus
Gouvernance	A	2	2	1	Présence ou absence d'une démarche d'évaluation des besoins	De processus
Gouvernance	A	2	2	2	Types de contribution des parties prenantes impliqués dans la prise de décision	De processus
Gouvernance	A	2	2	3	Perception de l'adéquation entre la demande d'implication dans la gouvernance et les capacités à y répondre	De processus
Gouvernance	A	2	2	4	Perception des dynamiques de pouvoirs entre les parties prenantes	Effet direct
Gouvernance	R	2	3	1	Nombre de communications effectuées par les porteurs de projet vers les parties prenantes	De processus
Gouvernance	R	2	3	2	Perception des parties prenantes à l'égard du niveau de transparence de la prise de décision	Effet direct
Gouvernance	A	2	4	1	Nombre d'occasions offertes aux parties prenantes de participer à la prise de décision concernant le projet	De processus
Social	A	2	4	2	Compréhension du processus décisionnel dans le projet	Effet direct
Social	A	2	4	3	Niveau de confiance vis-à-vis la gouvernance du projet	Effet direct
Social	A	2	4	4	Niveau de satisfaction à l'égard de l'accompagnement	Effet direct
Gouvernance	R	2	5	1	Perception quant au caractère adaptable des activités des projets dans le temps	Effet ultime
Gouvernance	R	3	1	1	Nombre et nature des activités de plaidoyer effectuées dans l'année	De processus
Environnemental	R	3	2	1	Distance parcourue par type de moyen de transport (km)	De processus
Environnemental	I	3	2	2	Ratio distance parcourue en véhicule par poids de denrées déplacées (km/kg)	De processus
Environnemental	R	3	2	3	Nombre de km alimentaires moyen (champs à l'organisme) parcouru par les aliments distribués	De processus
Environnemental	R	3	2	4	Quantité de matières résiduelles revalorisées (kg)	Effet direct

Environnemental	R	3	3	1	Nombre moyen d'intermédiaires du champ à l'organisme	De processus
Environnemental	R	3	3	2	Types d'intermédiaires du champ à l'organisme	De processus
Environnemental	A	3	4	1	Nouvelles pratiques d'économies circulaire adoptées dans l'année	Effet direct
Environnemental	A	3	4	2	Poids de déchets évités grâce aux pratiques d'économie circulaire et de partage (kg)	Effet direct
Économique	A	3	4	3	Perception des avantages économiques (économies monétaires, temps de travail) engendrés par les pratiques d'économie circulaire et de partage	Effet direct
Économique	A	3	4	4	Perception des surcoûts (coûts monétaires, temps de travail) engendrés par les pratiques d'économie circulaire et de partage	Effet direct
Logistique	R	3	5	1	Valeur des aliments distribués par le projet dans l'année (\$/an)	Effet direct
Logistique	R	3	5	2	Poids des aliments distribués dans l'année (kg/an)	Effet direct
Économique	I	3	5	3	Nombre de repas distribués aux usagers dans l'année (en poids si possible)	Effet direct
Économique	I	3	5	4	Nombre de paniers distribués aux usagers (en poids si possible)	Effet direct
Logistique	R	3	5	5	Nombre de points de distribution de fruits et légumes créés grâce au projet par type (B2B, B2C, etc.)	Effet ultime
Social	R	3	5	6	Perceptions des usagers de l'accès aux fruits et légumes	Effet direct
Social	R	3	5	7	Nombre de commandes de produits frais formulées par type de partenaires	Effet direct
Environnemental	R	3	6	1	Quantité d'aliments par type par secteur de la chaîne alimentaire détournés du gaspillage dans l'année (kg)	Effet direct
Environnemental	R	3	6	2	Quantités d'aliments gaspillées par type par secteur de la chaîne alimentaire dans l'année (kg)	Effet direct
Social	R	4	1	1	Nombre d'usagers qui bénéficient du service	Effet direct
Logistique	R	4	1	2	Fréquence d'utilisation du service par usager	De processus
Social	R	4	1	3	Perception des usagers quant à leur pouvoir d'agir sur leur alimentation	Effet ultime
Social	A	4	1	4	Perception du changement des habitudes de consommation des usagers à la suite de l'utilisation du service	Effet ultime
Environnemental	A	4	2	1	Superficie occupée par les infrastructures alimentaires de Montréal en Commun (entrepasage, distribution, etc.)	Effets directs
Environnemental	A	4	2	2	Superficie d'espace urbain cultivé par les projets de Montréal en commun	Effet direct
Social	R	4	3	1	Nombre de fermes débutantes partenaires du projet (en opérations depuis 5 ans et moins)	De processus
Social	R	4	3	2	Nombre de formations/activités d'accompagnement données à la relève agricole	De processus
Gouvernance	A	4	4	1	Changements et/ou adaptations règlementaires facilitant la réalisation du projet	Effet direct
Gouvernance	A	4	4	2	Perception quant à l'ouverture à la prise de risque des autorités locales et municipales	De processus
Gouvernance	R	4	5	1	Perception de l'évolution du rôle des fonctionnaires dans les projets de Montréal en commun	De processus
Social	A	4	7	1	Présence d'un modèle de tarification social au sein du projet	De processus
Économique	A	4	7	2	Perception de la justesse du prix des aliments par type d'acteur	Effet direct
Économique	R	5	1	1	Coût annuel total des opérations du projet (\$)	De processus
Social	R	5	1	2	Nombre d'employés qui travaillent sur le projet	De processus
Social	R	5	1	3	Nombre de bénévoles qui travaillent sur le projet	De processus
Social	R	5	1	4	Nombre d'employés issus de la diversité impliqués dans la prise de décision	De processus
Logistique	R	5	1	5	Temps annuel requis pour les opérations du projet (h)	De processus
Économique	R	5	1	6	Montant annuel reçu en subventions pour le projet (\$)	De processus
Social	R	5	2	1	Nombre de personnes qui bénéficient du service en aval du projet	Effet direct
Social	R	5	2	2	Nombre d'entités desservant des populations vulnérables qui utilisent les services du projet	Effet direct

## ANNEXE C

### GRILLE D'ENTRETIEN

1. En quelques phrases, pouvez-vous me décrire où en est votre projet actuellement et quel a été votre avancement depuis le début du programme Montréal en commun.
2. Dans le contexte des activités de votre organisation, que représente le concept de **pérennité** pour vous ? Le processus de pérennisation ?
3. **Avant** votre entrée dans le programme Montréal en commun :
  - a. Quelles étaient vos connaissances en matière d'évaluation de projet ?
  - b. L'évaluation était-elle intégrée au plan d'action du projet et de l'organisation ? Si oui, y avait-il des mécanismes de suivi pour l'évaluation. Lesquels ? \*
4. **Depuis le début** du programme Montréal en commun et de la démarche collective :
  - a. Quelles pratiques d'évaluation avez-vous intégrées à l'interne depuis le début de la démarche ? Actuellement l'évaluation est-elle intégrée à votre plan d'action ? \*
  - b. En quoi la démarche vous a permis, ou non, d'acquérir des connaissances en évaluation de projet ?
  - c. Quelles réflexions ont émergé quant aux capacités de votre équipe et de vos besoins ? La démarche a-t-elle servi à renforcer les capacités de votre équipe ?
  - d. La démarche vous a-t-elle permis de réfléchir sur votre gestion des ressources humaines à l'interne (rétention/stabilité du personnel, description de tâches, climat de travail) ? Si oui, est-ce que cela a mené à changer des pratiques de gestion des RH ou à en adopter de nouvelles ?
5. Place de l'évaluation et de l'apprentissage dans l'organisation
  - a. De façon plus générale, votre organisation mène-t-elle régulièrement des activités servant à évaluer la qualité de vos activités et la satisfaction de vos utilisateurs ? \*
  - b. Si oui, votre organisation analyse-t-elle ces données ? Qui en est responsable ? \*
  - c. Considérez-vous qu'il existe un climat propice aux échanges d'idées et aux questionnements au sein des parties prenantes du projet ? Et dans votre organisation en général ? \*
  - d. De manière générale, avez-vous des processus pour partager les apprentissages à l'interne ? Avec d'autres organisations ? \*
6. Expérimentation et apprentissages organisationnels :

- a. Comment se matérialise l'approche d'**expérimentation** (telle que promue par le programme MeC) à l'interne de votre organisation (en lien avec l'implantation de votre initiative) ?
- b. En quoi la démarche collective d'évaluation s'arrime avec ce processus d'expérimentation ? (Notion de démarche parallèle ou intégrée)
- c. En quoi cela a-t-il influencé votre capacité à vous adapter aux changements et votre flexibilité/agilité ?
- d. En quoi la démarche a-t-elle contribué à l'élaboration de procédures, de processus, de routines, notamment, pour documenter les leçons apprises ?

7. La clarté de la vision et des objectifs

- a. Avez-vous une théorie du changement d'établie à l'interne (ou du moins une vision et des objectifs bien documentés) avant le début de la démarche ?
- b. En quoi la démarche, plus particulièrement l'atelier portant sur la théorie du changement, a-t-elle contribué à clarifier ou non votre vision et vos objectifs ?
- c. La vision de votre organisation est-elle représentée par les énoncés de la théorie du changement collective présentés lors du premier atelier ? Élaborez.

8. Rythme, suivi et planification :

- a. En ce qui concerne l'implantation et la mise en œuvre de votre projet, avez-vous des livrables, un échéancier, des rencontres de suivi ? Comment se matérialise votre planification ?
- b. La démarche collective a-t-elle contribué à cette planification (livrables, échéanciers, rencontres de suivi) ? Si oui, dans quelle mesure ?

9. Gestion des ressources financières et matérielles :

- a. Quelles sont vos stratégies de pérennisation financière ?
- b. En quoi la démarche a-t-elle contribué, ou non, à l'élaboration de ces stratégies ? En quoi ces stratégies sont-elles importantes ?
- c. Quelle portion du budget du projet est consacrée à l'évaluation et comment, sommairement, ces fonds sont alloués ? \*

10. Style de gestion/leadership/gouvernance :

- a. Comment qualifieriez-vous votre style de leadership et vos pratiques de gouvernance au sein de votre organisation ?

- b. En quoi la démarche vous a-t-elle permis de réfléchir à votre gouvernance (ex : implication des parties prenantes dans les prises de décision, approbation de la gouvernance par les pairs) ?
- c. Y a-t-il des pratiques qui ont été influencées par la démarche ? Lesquelles ?

11. Communication :

- a. La démarche collective influence-t-elle vos pratiques de communications (communications internes, mais aussi plan de diffusion des bons coups et des résultats d'évaluation, partages d'apprentissages à d'autres organisations) ? \*

12. Sur une note plus générale, en quoi, selon vous, les pratiques d'évaluation contribuent à la pérennisation de vos activités ?

13. En quoi la démarche a-t-elle plutôt été un frein ou un levier au déploiement et à la pérennité de vos activités ?

14. Prochaines étapes

- a. Quels sont les obstacles que vous rencontrez ou que vous entrevoyez dans la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation pour votre projet dans MeC ? \*
- b. Y a-t-il des sujets en lien avec l'évaluation qui vous intéressent et qui pourraient faire l'objet d'ateliers collectifs dans la prochaine année ? \*

15. Derniers éléments ?

**APPENDICE A**  
**COURRIEL D'INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE**

Bonjour \_\_\_ et \_\_\_\_\_,

J'espère que vous allez bien ! Nous en sommes à planifier plus concrètement la collecte de données pour les quatre projets du volet alimentaire de MeC. Comme mentionné dans le document de synthèse de l'atelier #3, nous prévoyons faire des entretiens semi-dirigés (par visioconférence) dans le but de collecter les données sur des indicateurs qualitatifs au courant du mois de janvier. Ces entretiens seront également l'occasion pour moi de vous poser quelques questions sur la démarche collective d'évaluation comme telle, afin de pouvoir alimenter mon mémoire de maîtrise. L'objectif est d'explorer en quoi la démarche collective d'évaluation participative expérimentée avec les porteurs de projet est, ou non, un levier de pérennité des initiatives. J'aurai besoin de parler à deux personnes (individuellement) qui connaissent les pratiques d'évaluation au sein de leur organisation.

Pour l'entretien avec la première personne, au courant de la même plage horaire, TIESS-Dynamo en profiteront pour poser leurs questions d'évaluation concernant la collaboration. Ils auraient besoin de rencontrer un informateur clé, qui travaille régulièrement avec différents partenaires associés au projet. Comme je devrai vous faire signer un formulaire d'information et de consentement pour la participation à ma recherche, ces deux parties d'entretien seront réalisées séparément. Nous prévoyons avoir besoin d'une plage horaire de 90 minutes pour cet entretien combiné.

Pour le second entretien que je ferai seule avec l'autre personne, environ 60 minutes seront nécessaires. Je vous invite donc à me communiquer qui vous croyez est mieux placée pour répondre aux questions de TIESS-Dynamo, et à remplir ce Doodle afin que l'on puisse organiser ces entretiens avec vous au courant du mois de janvier. N'hésitez surtout pas à m'écrire si vous avez des questions !

Au plaisir de converser avec vous très bientôt,

Mylène Arbour  
Étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement  
[Chaire de recherche sur la transition écologique](#)  
Université du Québec à Montréal

## APPENDICE B

### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT À LA RECHERCHE



#### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

<b>Titre du projet de recherche :</b>	<i>Démarche d'évaluation participative des projets du volet alimentaire du programme Montréal en commun</i>
<b>Chercheur responsable :</b>	René Audet, professeur, Université du Québec à Montréal
<b>Membres de l'équipe :</b>	Mylène Arbour, candidate à la maîtrise en sciences de l'environnement (UQAM); Andrée-Ann Rouleau, candidate à la maîtrise en sciences de l'environnement (UQAM); Ali Romdhani, chercheur postdoctoral (Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM)
<b>Partenaires collaborateurs :</b>	Gabriel Salathé-Beaulieu (TIESS) et Carmen Gabriel-Chouinard (Dynamo)
<b>Coordonnatrice de recherche :</b>	Éliane Brisebois, coordonnatrice et agente de recherche à la Chaire de recherche sur la transition écologique de l'UQAM
<b>Organisme de financement :</b>	Ville de Montréal (programme Montréal en commun)

---

#### Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche.

Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet ou la coordonnatrice de recherche.

#### Objectifs du projet

L'objectif général de la recherche est de comprendre de quelle façon l'évaluation participative peut représenter un levier pour le déploiement et la pérennisation de projets dans les systèmes alimentaires urbains. Plus concrètement, par l'étude des projets du volet alimentaire du programme Montréal en commun, les travaux effectués viseront à identifier les apprentissages faits durant le processus d'implantation de la démarche d'évaluation collective pour, finalement, identifier des scénarios de pérennisation et de transformation qu'a permis de générer la démarche. Ultiment, la recherche tentera de répondre à la question suivante : en quoi et dans quelle mesure la participation des parties prenantes et l'intégration de ce type d'évaluation dans la culture organisationnelle des initiatives alimentaires peut-elle être un facteur de leur succès et de l'accélération de la transition socioécologique du système alimentaire montréalais ?

Approbation du CIEREH : 12 avril 2021

### **Nature de la participation**

Votre participation à ce projet consiste à accorder un entretien individuel (d'une durée d'une heure environ) en tant que représentant(e) de votre organisation. Le but de ces entretiens est de comprendre comment les pratiques d'évaluation et les représentations du rôle de l'évaluation dans les projets auront évolué. Si le contexte le permet, les entretiens pourraient être menés en personne sur le lieu de votre choix, sinon, ils seront menés sur Zoom. Dans les deux cas, ils seront enregistrés (audio) et retranscrits. Les transcriptions ne permettront pas de vous identifier, mais le nom de votre organisation pourrait être associé à une idée, prise de position, information particulière, etc.

### **Avantages**

Montréal en Commun vise, entre autres, à favoriser la collaboration des acteurs en alimentation et en mobilité dans la métropole dans le but d'améliorer l'efficacité des projets et de mieux répondre aux besoins des citoyens. Grâce à ce projet de recherche et à notre accompagnement, vous pourrez tendre vers cet idéal, car vous aurez la chance de réfléchir collectivement à la démarche d'évaluation de votre projet. Cette démarche collective offre également un espace de partage et une communauté de pratique potentiellement très enrichissante. Vous pourrez aussi, nous l'espérons, parfaire vos connaissances et compétences en évaluation grâce à notre série d'ateliers. Cela pourrait contribuer à l'instauration de bonnes pratiques d'évaluation dans votre organisation et à la pérennisation de vos projets.

### **Risques et inconvénients**

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers.

### **Compensation**

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation aux étapes de la recherche mentionnées précédemment.

### **Confidentialité**

Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux renseignements recueillis. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés dans des dossiers séparés (données : sur un serveur institutionnel de l'UQAM) (formulaires : dans un dossier verrouillé par mot de passe sur les ordinateurs du chercheur principal et de la coordonnatrice de projet) pour la durée totale du projet.

Certains extraits des verbatim de votre entretien portant sur les capacités évaluatives seront transmis à l'équipe de TIESS-Dynamo. Ces informations serviront à adapter l'accompagnement de TIESS-Dynamo aux besoins des organisations sur l'évaluation. Dans ce but, le nom de votre organisation sera associé aux informations partagées, mais pas votre identité, ni vos informations personnelles.

Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données dans le cadre des collectes de données, vous serez toujours identifié(e) par un code numérique et par le nom de votre organisation. Ce code associé à votre nom ne sera connu que du responsable du projet et des membres de l'équipe chargé de la codification. Nous tenons à vous informer que, malgré tous nos efforts pour protéger votre identité, il est possible que certains de vos propos permettent à un(e) professionnel(le) travaillant dans le même secteur que vous de vous identifier.

Approbation du CIERH : 12 avril 2021

Les enregistrements audio/vidéo seront effacés au terme du projet. Tout le matériel qui ne sera plus nécessaire pour la conduite d'autres projets sera détruit de façon sécuritaire. Les données de recherche seront conservées pendant 7 ans.

#### **Participation volontaire et droit de retrait**

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans un tel cas, les documents et renseignements vous concernant seront détruits. En ce qui a trait aux enregistrements audio, celui de l'entrevue individuelle pourra être détruit, mais pas ceux des groupes d'entretien (ateliers).

Le responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être ou celui des autres participants est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

#### **Recherches ultérieures**

Vos données de recherche seront rendues anonymes (sauf le nom de votre organisation) et conservées pendant 7 ans au terme du projet. Nous souhaitons les utiliser dans d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

**J'accepte** que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

**Je refuse** que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche

Acceptez-vous que le responsable du projet ou son délégué vous sollicite ultérieurement dans le cadre d'autres projets de recherche?

**Oui**  **Non**

#### **Responsabilité**

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs et le partenaire impliqué de leurs obligations civiles et professionnelles.

#### **Personnes-ressources :**

Vous pouvez contacter le responsable du projet par courriel ([audet.rene@ugam.ca](mailto:audet.rene@ugam.ca)) pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez discuter avec lui ou avec la coordonnatrice par courriel ([brisebois.eliane@ugam.ca](mailto:brisebois.eliane@ugam.ca)) des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro (514) 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : [cierreh@ugam.ca](mailto:cierreh@ugam.ca).

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de protectrice universitaire de l'UQAM (Courriel: [ombudsman@ugam.ca](mailto:ombudsman@ugam.ca)); Téléphone: (514) 987-3151.

Approbation du CIEREH : 12 avril 2021

**Remerciements :** Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

**Consentement du participant :** Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Je m'engage à respecter la confidentialité des propos partagés par les autres personnes lors des groupes d'entretien. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

J'accepte que mes propos soient enregistrés : Oui  Non

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui  Non

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) :

Nom de l'organisation pour laquelle je travaille :

Adresse courriel et/ou numéro de téléphone :

**Déclaration du chercheur principal (ou de son délégué) :**

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

**Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant**

## APPENDICE C

### CERTICAT ÉTHIQUE



No du certificat : 4910\_e\_2021

#### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé qu'il est conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).

#### Protocole de recherche

**Chercheur principal :** René Audet

**Unité de rattachement :** Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale

**Équipe de recherche :**

**Agent de recherche :** Éliane Brisebois (UQAM)

**Stagiaire postdoctoral :** Ali Romdhani (UQAM)

**Étudiantes qui réalisent leurs projets de recherche dans le cadre de cette demande :** Mylène Arbour (UQAM); Andrée-Ann Rouleau (UQAM)

**Titre du protocole de recherche :** Démarche d'évaluation participative des projets du volet alimentaire du programme Montréal en commun.

**Sources de financement (le cas échéant) :** Ville de Montréal

**Durée du projet :** 3 ans

#### Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité<sup>i</sup>.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **1 avril 2022**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat<sup>ii</sup>.

Julie Cloutier, Ph.D.  
Professeure  
Vice-présidente

12 avril 2021

Date d'émission initiale du certificat

<sup>i</sup> <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/modifications-apportees-a-un-projet-en-cours.html>

<sup>ii</sup> <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html>

## BIBLIOGRAPHIE

- 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, no 9. [Document PDF].  
<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>
- Arbour, M. et Brisebois, É. (2022a). *Fiche synthèse : évaluation de Montréal en commun. Perception des rôles des acteurs municipaux et de leur ouverture à la prise de risques*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 18. [Document PDF].  
[https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/07/Fiche\\_Roles-des-acteurs-municipaux-et-ouverture-a-la-prise-de-risques.pdf](https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/07/Fiche_Roles-des-acteurs-municipaux-et-ouverture-a-la-prise-de-risques.pdf)
- Arbour, M. et Brisebois, É. (2022b). *Fiche synthèse : évaluation de Montréal en commun. Perception de l'engagement et de la collaboration dans les projets du volet alimentaire*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 17. [Document PDF].  
[https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/07/Fiche\\_Engagement-et-collaboration.pdf](https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/07/Fiche_Engagement-et-collaboration.pdf)
- Audet, R. (2015). Le champ des sustainability transitions : origines, analyses et pratiques de recherche. *Cahiers de recherche sociologique*, (58), 73–93. <https://doi.org/10.7202/1036207ar>
- Audet, R. (2016). Transition as discourse. *International journal of sustainable development*, 19(4), 365-382.
- Audet, R., Lefèvre, S., Brisebois, É., & El-Jed, M. (2017). Structuring tensions and key relations of Montreal seasonal food markets in the sustainability transition of the agri-food sector. *Sustainability*, 9(3), 320. <https://doi.org/10.3390/su9030320>
- Audet, R. et Brisebois, É. (2018). *Le gaspillage alimentaire entre la distribution au détail et la consommation*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique no 5. [Document PDF]. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/11/Le-gaspillage-alimentaire-entre-la-distribution-au-detail-et-la-consommation.pdf>
- Bacqué, M. & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation? *Idées économiques et sociales*, 173, 25-32. <https://doi.org/10.3917/idee.173.0025>
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative: usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 38(1), 23-45. <https://doi.org/10.7202/1016748ar>

- Bloch, A. & Nabat, E. (2009). Pérennité organisationnelle et transformation: Concilier l'inconciliable? *Revue française de gestion*, 192, 113-126. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/>
- 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. [http://publications.cirad.fr/une\\_notice.php?dk=587110](http://publications.cirad.fr/une_notice.php?dk=587110).
- Bricas, N. (2017). Les enjeux de l'urbanisation pour la durabilité des systèmes alimentaires : Construire des politiques alimentaires urbaines. *Concepts et démarches*. Paris, Editions Quae, 19-38. Récupéré de <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23937/1006198.pdf?sequence=1#page=21>
- Brisebois, É. (2017a). *Le système agroalimentaire alternatif montréalais face au problème du gaspillage alimentaire : quels discours et pratiques pour contribuer à la transition socioécologique?* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archiel.uqam.ca/10642/1/M15184.pdf>
- Brisebois, É. (2017b) *Répertoire des initiatives alternatives du système agroalimentaire montréalais*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 8. [Document PDF]. <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. et Colombo, J. (2019). *Portrait de l'écosystème montréalais de la sécurité alimentaire. Rapport et cartographies*. Fondation du Grand Montréal. [Document PDF]. [https://fgmtl.org/fr/pdf/Rapport\\_FaimZero\\_Phase2 .pdf](https://fgmtl.org/fr/pdf/Rapport_FaimZero_Phase2 .pdf)
- Brisebois, É., Cantin, G. et Audet, R. (2020). *La définition du gaspillage alimentaire*. Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 8. [Document PDF]. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2020/02/Fiche-synthese-La-definition-du-gaspillage-alimentaire.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, no 16. [Document PDF]. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2022/04/Une-évaluation-en-commun.pdf>
- Brunette, P., Despins, J., Todd, C. (2018, 31 octobre). Plastique et alimentation : le mariage d'intérêt (partie 1 de 2). [Épisode de série télévisée]. Dans Société Radio-Canada (prod.). *L'épicerie*. <https://curio.ca/fr/catalogue/4cfc6e40-807e-4445-8928-cccb119dc299>
- Butterfoss, F. D., Francisco, V. et Capwell, E. M. (2001). Stakeholder participation in evaluation. *Health Promotion Practice*, 2(2), 114-119. Récupéré de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/152483990100200203>

- Calvet, R. (2005). Les pesticides dans le sol: conséquences agronomiques et environnementales. *France agricole éditions*.
- Carey, J. et Dubbeling, M. (2017). City Region Food System Indicator Framework. *RUAF Foundation*. Récupéré de <https://ruaf.org/assets/2019/11/City-Region-Food-System-Indicator-Framework.pdf>
- Carrefour alimentaire Centre-Sud. (2020). *Innover pour améliorer l'alimentation des Montréalais vulnérable*. Appel de projets : Formulaire de soumission DRSP.
- Christensen, L. O. et O'Sullivan, R. (2015). Using social networking analysis to measure changes in regional food systems collaboration: A methodological framework. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 5(3), 113–129. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.053.013>
- Coalition pour une transition alimentaire durable. (2021). *Pourquoi c'est important ?* <https://transitionalimentairedurable.ca/pourquoi-cest-important/>
- Conseil du Système alimentaire montréalais (CSAM). (2020). *Plan d'action intégré- Document intégral- 2020-2021*. <https://csam.ca/>
- 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>
- Cullen, T., Hatch, J., Martin, W., Higgins, J. W., & Sheppard, R. (2015). Food literacy: definition and framework for action. *Canadian Journal of Dietetic Practice and Research*, 76(3), 140-145.
- De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'études de documents* (4e éd.). Bruxelles: De Boeck.
- Deverre, C., & Lamine, C. (2010). Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, (317), 57-73. Récupéré de <https://journals.openedition.org/economierurale/2676>
- Direction régionale de santé publique de Montréal (DRSP) (2019), *Données issues de l'enquête de santé sur les collectivités canadiennes 2015- 2016 réalisées par Statistique Canada*.
- Duru, M., & Le Bras, C. (2020). Crises environnementales et sanitaires: des maladies de l'anthropocène qui appellent à refonder notre système alimentaire. *Cahiers Agricultures*, 29, 34. <https://doi.org/10.1051/cagri/2020033>
- Esplanade. (2022). *Théorie du changement : Planifier, suivre et optimiser son impact avec la théorie du changement*. <https://esplanade.quebec/outils/theorie-du-changement/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (1996). *Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale*. <http://www.fao.org/3/w3613f/w3613f00.htm#:~:text=Nous%20proclamons%20notre%20volont%C3%A9%20politique,%C3%A0%202015%20au%20plus%20tard>

- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2012). *Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde - Ampleur, causes et prévention*. [Document PDF]. Rome. Récupéré de [www.fao.org/docrep/016/i2697f/i2697f.pdf](http://www.fao.org/docrep/016/i2697f/i2697f.pdf)
- Forouhi, G et Unwin, N. (2019). Global diet and health: old questions, fresh evidence, and new horizons. *The Lancet*, 393(10184), 1916-1918.
- Fraser, E. D., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & 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>
- Freedman, D. A., Blake, C. E., & Liese, A. D. (2013). Developing a multicomponent model of nutritious food access and related implications for community and policy practice. *Journal of community practice*, 21(4), 379-409.
- Galarneau, V. (2020). *Qu'est-ce qu'un système alimentaire durable ? Cent degrés*. <https://centdegres.ca/ressources/qu-est-ce-qu-un-systeme-alimentaire-durable>
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8-9), 1257-1274.
- Geels, F.W., Schot, J. (2010). The Dynamics of Transitions. A Socio-Technical Perspective. *Transitions to Sustainable Development. New Directions in the Study of Long Term Transformational Change*, p. 9-101.
- Geels, F.W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions : Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. vol. 1, no 1, p. 24-40.
- Gohl, E., Causemann, B. et Brenner, V. (2011). *Monitoring selfeffectiveness—A manual to strengthen outcome and impact oriented project management*. VENRO/NGO-IDEAs. [https://venro.org/fileadmin/user\\_upload/2011\\_NGO\\_Ideas\\_Monitoring\\_english.pdf](https://venro.org/fileadmin/user_upload/2011_NGO_Ideas_Monitoring_english.pdf)
- Gregory, A. (2000). Problematizing participation: A critical review of approaches to participation in evaluation theory. *Evaluation*, 6(2), 179-199. <https://doi.org/10.1177/13563890022209208>
- Guijt, I. (2014). Participatory approaches. *Methodological Briefs: Impact Evaluation*, 5(5). <https://www.unicef-irc.org/publications/750-participatory-approaches-methodological-briefs-impact-evaluation-no-5.html>
- High Level Panel of Experts (HLPE). (2014). *Pertes et gaspillages de nourriture dans un contexte de systèmes alimentaires durables*. Un rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition. [Document PDF]. Rome. <https://www.fao.org/3/i3901f/i3901f.pdf>
- Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2016). *Éléments de réflexion pour évaluer et favoriser la pérennité d'un projet*. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-un-projet-en-lien-avec-la-responsabilite-populationnelle/faire-le-bilan-du-projet/elements-de-reflexion-pour-evaluer-et-favoriser-la-perennite-d-un-projet>

- International Panel on Climate Change (IPCC). (2020). *Chapter 5. Food Security*. [Special Report on Climate Change and Land] <https://www.ipcc.ch/srccl/chapter/chapter-5/>
- Jacob, S., & Ouvrard, L. (2009). L'évaluation participative : Avantages et difficultés d'une pratique innovante. *Cahiers de la performance et de l'évaluation*. [Document PDF] [https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/2009\\_cahiers\\_perfeval\\_1\\_participation.pdf](https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/2009_cahiers_perfeval_1_participation.pdf)
- Jouzel, J. N. (2020). Microscopic and macroscopic: conflicting disciplinary views on pesticides and occupational health. *Environnement, Risques & Santé*, 19(2), 106-112.
- Kemp, R., & Loorbach, D. (2006). Transition management: a reflexive governance approach. *Reflexive governance for sustainable development*, 103-130.
- Kerzil, J. (2009). Constructivisme. Dans : Jean-Pierre Boutinet éd., *L'ABC de la VAE* (pp. 112-113). Toulouse, France : Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.bouti.2009.01.0112>
- Klein, J.L. (2017). L'innovation sociale au cœur de l'analyse de la transformation sociale. La programmation scientifique du CRISES 2014-2020. *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)*. Collection *Études théoriques et méthodologiques - no ET1703*
- Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM). (2020). *Montréal en commun : Une communauté de projets innovants*. [https://laburbain.montreal.ca/sites/villeintelligente.montreal.ca/files/mtl\\_en\\_commun\\_cahier\\_de\\_projet\\_fr.pdf](https://laburbain.montreal.ca/sites/villeintelligente.montreal.ca/files/mtl_en_commun_cahier_de_projet_fr.pdf)
- La Cantine pour tous. (2020). *Le dossier de projet : Plateforme de mutualisation*. Récupéré de [https://drive.google.com/drive/u/1/folders/13JfLrAsY7wnwIVqW25tPnz\\_SqhBDDT-x](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/13JfLrAsY7wnwIVqW25tPnz_SqhBDDT-x)
- Leblanc-Constant, M. et Bard, C. (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation : Pour une gestion saine et performante. *Secrétariat du Conseil du trésor*. Récupéré de [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire\\_termes\\_usuels.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/glossaire_termes_usuels.pdf)
- Lefèvre, S., & Audet, R. (2016). La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal. De la niche d'innovation à une transition du secteur alimentaire? *Revue Interventions économiques*. *Papers in Political Economy*, (54). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2689>
- Lennie, J. (2006). Increasing the rigour and trustworthiness of participatory evaluations: learnings from the field. *Evaluation Journal of Australasia*, 6(1), 27-35. <https://doi.org/10.1177/1035719X0600600105>
- Lepiller, O. et Valette, É. (2020). *Innovations responsables et durabilité des systèmes alimentaires urbains, regards croisés Nord / Sud*. <https://drive.google.com/file/d/1kBbIXJ07QX3OJ4M5SYrr4cqTqMOrBETM/view>
- Les Banques alimentaires du Québec. (2021). *Bilan-Faim Québec 2021*. [https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2021/10/BAQ\\_BilanFaim\\_2021\\_Final.pdf](https://banquesalimentaires.org/wp-content/uploads/2021/10/BAQ_BilanFaim_2021_Final.pdf)

- Le Velly, R. (2018). *Des systèmes agricoles et alimentaires « alternatifs »?* <https://hal.inrae.fr/hal-02785992/document>
- Luederitz, C., Schöpke, N., Wiek, A., Lang, D. J., Bergmann, M., Bos, J. J., König, A. (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>
- Mace, G. et Pétry, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche (2e éd.)*. Presses de l'Université Laval.
- 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.
- Meadows, D.H., Meadows D.L., Randers J. et Behrens, W.W. (1972). *The Limits to Growth*. New York, Universe Books.
- Mignon S. (2001). *Stratégies de pérennité d'entreprise*. Vuibert, Paris.
- Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique. *Revue internationale P.M.E.*, 15(2), 93–118. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.7202/1008808ar>
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle. Un cadre d'analyse : introduction. *Revue française de gestion*, 192(2), 73-89.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2018). *Importations internationales*. <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/Importationsinternationales.aspx>
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté jeans et côté tenue de soirée*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- 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>
- Moubarac, J. C., & Batal, M. (2016). *La consommation d'aliments transformés et la qualité de l'alimentation au Québec*. [Rapport soumis au Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (MSSS)]. Université de Montréal. <https://nutrition.umontreal.ca/wp-content/uploads/sites/45/2017/02/RapportMSSS2016-10-19.pdf>
- Papineau, D. et Kiely, M. C. (1996). Participatory evaluation in a community organization: Fostering stakeholder empowerment and utilization. *Evaluation and program planning*, 19(1), 79-93. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(95\)00041-0](https://doi.org/10.1016/0149-7189(95)00041-0)
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J. L., Pelletier, J., & Mannoni, C. (2005). Program sustainability begins with the first events. *Evaluation and program planning*, 28(2), 123-137. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.10.003>

- Pothukuchi, K. et Kaufman, J. (1999). Placing the food system on the urban agenda: The role of municipal institutions in food system planning. *Agriculture and human values*, 16, 213-224.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 173, 209.
- Pozzebon, Marlei. (2018). From aseptic distance to passionate engagement: reflections about the place and value of participatory inquiry. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 280-284. <https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2018.02.002>
- Preskill, H. et Beer, T. (2012). Evaluating social innovation. *Center for evaluation innovation*. <http://repository.fteval.at/id/eprint/146>
- Récolte. (2020). *Dossier de projet : Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM)*. <https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1EjmeVxSEJa2JmwsH8qq24RkYIXFyXvS9>
- Ridde, V., Pluye, P., Johnson-Lafleur, J. (2007) *Trousse à outils destinée à l'évaluation du processus de pérennisation et du degré de pérennité des programmes et projets de santé publique*. Chaire REALISME.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in education and the social sciences (3e éd.)*. New York: Teachers College Press.
- SHARE CITY. (2019). *SHARE IT-Sustainability Impact Assessment Tool for Food Sharers*. <https://shareit.sharecity.ie/>
- Shove, E. et Walker, G. (2010). Governing transitions in the sustainability of everyday life. *Research Policy*, 39 (4), 471-476.
- Société canadienne de l'évaluation (SCÉ). (2014). *Qu'est-ce que l'évaluation ?* <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>
- Sonnino, R. et Marsden, T. (2006). Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199.
- Spaargaren, G., Oosterveer, P. et Loeber, A. (2012). Sustainable transitions in food consumption, retail and production. 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. 1-31). New York: Routledge.
- Springett, J. et Wallerstein, N. (2008). Issues in participatory evaluation. *Community-based participatory research for health: From process to outcomes*. [https://www.researchgate.net/publication/292125087\\_Issues\\_in\\_participatory\\_evaluation](https://www.researchgate.net/publication/292125087_Issues_in_participatory_evaluation)
- Springman, V., Frigault, L.-R. et Drouin, C. (2014). *La santé des Montréalais : les maladies chroniques et leurs déterminants selon l'enquête TOPO 2012*. Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal (DRSP) — Secteur Surveillance de l'état de santé à Montréal. [Document PDF]. [http://santemontreal.qc.ca/fileadmin/user\\_upload/](http://santemontreal.qc.ca/fileadmin/user_upload/)

- Taplin, D. H., & Clark, H. (2012). *Theory of change basics: A primer on theory of change*. ActKnowledge: New York. [https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco\\_library/pdf/ToCBasics.pdf](https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf)
- Tarasuk, V., Mitchell, A., & Dachner, N. (2020). Household food insecurity in Canada. *Research to identify policy options to reduce food insecurity (PROOF)*.
- Tello-Rozas, S., Léonard, M., Lussier-Lejeune, F. (2022). Mise à jour du portrait des pratiques d'évaluation dans les organismes communautaires [Rapport de recherche]. Centre de formation populaire, Réseau québécois de l'action communautaire autonome, Relais-femmes, Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2014). *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale*. <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). (2017). *Changer d'échelle en économie sociale : Planifier l'essor et décupler les retombées de votre entreprise d'économie sociale*. [https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch\\_Echel.pdf](https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf)
- 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](https://tiess.ca/wp-content/uploads/2022/03/Ent_coll_alim-Rapport.pdf)
- Theys, J. (2014). Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé ? *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 5(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10196>
- Valette, E., Schreiber, K., Conaré, D., Bonomelli, V., Blay-Palmer, A., Bricas, N., . . . Lepiller, O. (2019). 2 An emerging user-led participatory methodology. *Sustainable Food System Assessment: Lessons from Global Practice*, 2. 10.4324/9780429439896-2
- Vatin, F. (2013). Valuation as evaluating and valorizing. *Valuation Studies*, 1(1), 31-50. DOI : 10.3384/vs.2001-5992.131131
- Vermette, J.-P. (2020). *Défi des villes intelligentes- Montréal : Dossier de projet – AULAB Serres urbaines*. <https://docs.google.com/document/d/1JEJbBEUFnzOWkCvcO4dkl1mQc12uvWNOUSwn8LftWQk/edit>
- Ville de Montréal. (2019). *Défi des villes intelligente du Canada. Candidature finale de la Ville de Montréal*.
- Ville de Montréal. (2021a). *Montréal 2030: Plan stratégique*. Ville de Montréal [Document PDF]. [https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/20210128\\_montreal\\_2030\\_vdm.pdf](https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/20210128_montreal_2030_vdm.pdf)
- Ville de Montréal. (2021b). *Montréal en commun : la ville comme laboratoire*. Ville de Montréal <https://montreal.ca/articles/montreal-en-commun-la-ville-comme-laboratoire-15119>

- Vivre en Ville. (2015). *Système alimentaire durable. Représentation simplifiée du système alimentaire avec activités*. Collectivités viables. <https://collectivitesviables.org/articles/systeme-alimentaire-durable.aspx>
- Wallerstein, N., Polascek, M. et Maltrud, K. (2002). Participatory evaluation model for coalitions: The development of systems indicators. *Health Promotion Practice*, 3(3), 361-373. <https://doi.org/10.1177/152483990200300306>
- Willett, W., Rockström, J., Loken, B., Springmann, M., Lang, T., Vermeulen, S., Garnett, T., Tilman, D., DeClerck, F., Wood, A., Jonell, M., Clark, M., Gordon, L.J., Fanzo, J., Hawkes, C., Zurayk, R., Rivera, J.A., De Vries, W., Majele Sibanda, L., Afshin, A., Chaudhary, A., Herrero, M., Agustina, R., Branca, F., Lartey, A., Fan, S., Crona, B., Fox, E., Bignet, V., Troell, M., Lindahl, T., Singh, S., Cornell, S.E., Srinath Reddy, K., Narain, S., Nishtar, S. et Murray, C.J.L. (2019). Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on healthy diets from sustainable food systems. *The Lancet*, 393, 447-492. [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(18\)31788-4/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(18)31788-4/fulltext)
- Zarinpoush, F. (2006). *Project evaluation guide for non-profit organizations: Fundamental methods and steps for conducting project evaluation*. Imagine Canada. [http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/projectguide\\_final.pdf](http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/projectguide_final.pdf)

