



L'évaluation participative

Une synthèse à l'intention des partenaires de Montréal en commun

Mylène Arbour

Andrée-Ann Rouleau

Éliane Brisebois

René Audet



Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique n°9

Octobre 2020

Recherche et rédaction

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

Éliane Brisebois, coordonnatrice et agente de recherche, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

René Audet, professeur au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM et titulaire de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

Graphisme, mise en page et révision linguistique

Éliane Brisebois, coordonnatrice et agente de recherche, Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique

Financement

Laboratoire d'innovation urbaine, Ville de Montréal, dans le cadre du programme Montréal en commun

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier, pour leur collaboration à la réflexion sur l'évaluation : l'équipe de Récolte, Gabriel Salathé-Beaulieu du TIESS, les représentant.e.s d'organismes ayant participé à la réunion de travail que nous avons organisée le 5 août 2020, ainsi que Camille Butzbach, agente de recherche à la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique.

ISBN: 978-2-9816963-6-6

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

Crédit pour la photo de couverture : Olivier Collet / Unsplash

Crédit pour la photo en page 9 : You-X-Venture / Unsplash

CHAIRE de recherche
sur la transition
écologique
UQAM

<https://chairetransition.esg.uqam.ca/>

récolte

<https://recolte.ca/>

Montréal 

 DÉFI
DES VILLES
INTELLIGENTES

<https://laburbain.montreal.ca/montreal-en-commun>

Table des matières

Sommaire	4
INTRODUCTION	5
1. Méthodes de recherche	5
2. L'évaluation conventionnelle	5
2.1 Évaluation formative et sommative	5
2.2 Approche directive	7
2.3 Limites de l'évaluation conventionnelle	7
3. L'évaluation émergente	7
3.1 L'évaluation évolutive	7
3.2 L'évaluation participative	7
4. Le modèle logique	10
5. Les indicateurs	10
6. Évaluation dans un contexte de systèmes alimentaires	13
6.1 URBAL	13
6.2 SHARE IT	13
6.3 <i>City Region Food System Toolkit</i>	13
6.4 Les pôles alimentaires	14
7. Discussion	15
CONCLUSION	15
RÉFÉRENCES	16

Sommaire

Le but de ce document est de présenter les principaux principes en matière d'évaluation en contexte d'innovation sociale afin de créer un document utile pour les décideurs des projets de Montréal en commun. Quelques notions de base sur l'évaluation seront abordées, ainsi que deux grandes catégories d'évaluation. D'une part, ce texte décrit l'évaluation dite plus conventionnelle, et présente les approches sommative, formative et directive. D'autre part, ce document aborde l'évaluation dite émergente, où les approches évolutives et participatives sont développées. Une attention particulière est portée sur l'évaluation participative par la description de ses avantages, ses limites et ses bonnes pratiques. Les raisons pour lesquelles les approches émergentes sont souvent à prioriser lors de l'évaluation de projets à visée sociale sont survolées. Les bonnes pratiques en lien avec la détermination d'indicateurs sont évoquées. Finalement, des exemples concrets de démarche évaluative dans des contextes de système alimentaire sont présentés.

INTRODUCTION

L'évaluation est un outil important que toute organisation devrait utiliser, entre autres afin de démontrer son sens des responsabilités, ses succès et même ses échecs (Zarinpoush, 2006). Évidemment, il n'existe pas une seule définition de ce qu'est une évaluation. Selon la Société canadienne de l'évaluation (SCÉ), 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). Cette définition met en lumière qu'évaluer n'est pas seulement en lien avec les résultats. En effet, l'évaluation peut se dérouler dès l'aube de l'implantation, durant le déroulement des activités et par la suite pour constater les impacts d'une intervention. L'évaluation de projet étant intimement liée à la gestion de projet (Zarinpoush, 2006), il s'agit d'une compétence importante à développer au sein d'une initiative. Il existe un très grand nombre de types d'évaluation décrits dans la littérature; seulement certains sont abordés dans ce texte.

Après la présentation des méthodes de recherche ayant permis la réalisation de cette revue de littérature, ce document aborde, dans un premier temps, les approches évaluatives plus traditionnelles en ciblant leurs limites dans des contextes d'initiatives à visée sociale. Dans un deuxième temps, des approches plus émergentes sont détaillées avec des notions sur l'évaluation participative et ses méthodes. Le concept de modèle logique ainsi que la détermination des indicateurs sont ensuite examinés. Finalement, ce papier retrace des exemples d'évaluation dans des contextes d'innovation en alimentation, détaille plus précisément un exemple de démarche évaluative de pôle alimentaire et se conclut avec une brève discussion.

1. Méthodes de recherche

Afin de recueillir l'information nécessaire à la rédaction de cette revue de littérature, plusieurs méthodes de recherche ont été utilisées. Quelques sources ont été repérées par certains organismes partenaires, dont Récolte et La Cantine pour tous, et ont été portées à notre attention. Afin de compléter la recherche, la détermination de mots clés et l'utilisation de plateformes de recherche ont été nécessaires. Les mots clés suivants ont été majoritairement employés : « *participative evaluation* », « *social impact*

assessment », « *collaborative evaluation* », « *case study* », « *indicators* » et « *food system* ¹ ». Ceux-ci ont été entrés dans plusieurs moteurs de recherche, soit SAGE Journal, Science Direct, Scope, Google Scholar, ainsi que Sofia, le catalogue commun des bibliothèques universitaires québécoises. Plusieurs articles ont également été repérés dans les listes de références d'articles préalablement lus. Afin de mieux comprendre les principaux concepts recensés, l'information recueillie a été regroupée en quelques grands thèmes. Les articles les plus récents sont considérés comme ayant une bonne crédibilité scientifique. Certaines publications un peu plus vieilles ont été citées, mais leur date de parution a été prise en considération lors de la rédaction de cette recension des écrits. Puisque la quantité de littérature en évaluation est très robuste, cette revue ne se veut pas exhaustive.

2. L'évaluation conventionnelle

Il existe certains types d'évaluation de projet considérés comme 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. Certains types et approches seront exposés ici-bas.

2.1 Évaluation formative et sommative

Les concepts d'évaluation formative et sommative ont vu le jour en 1967 dans la littérature grâce à Michael Scriven (Scriven, 1991). Ceux-ci ont d'abord été appliqués au domaine de l'éducation pour ensuite être transférés 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 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 afin de faire un suivi de son déroulement. Le but est d'en retirer des apprentissages et d'effectuer des ajustements au besoin. Il s'agit de poser un diagnostic sur une situation donnée en vue d'engager des actions

¹ Les mots clés « *food system* » ont été ajoutés dans un deuxième temps afin de raffiner la recherche vers des exemples de démarches évaluatives dans des contextes d'innovation au sein de systèmes alimentaires.

ENCADRÉ 1. Glossaire de termes usuels en évaluation

Intrants (*input*) : Ce sont les ressources (matérielles, personnelles, financières, informationnelles) injectées dans le projet.

Activités : Processus visant la production d'extrants grâce aux intrants.

Extrants (*output*) : Biens ou services observables et mesurables.

Effets directs (*outcome*) : Résultats à court terme de l'intervention.

Effets ultimes (*impact*) : Impact à long terme de l'intervention. Généralement, il s'agit de l'objectif ultime recherché. Souvent, cet effet n'est mesurable qu'après quelques années.

Modèle logique : Outil reliant logiquement, grâce à un schéma, les différents éléments qui composent une intervention, soit ses intrants, activités, extrants ainsi que ses différents effets escomptés. Il présente les relations de cause à effet entre les différentes composantes de l'intervention. Le modèle logique est souvent utilisé au moment de planifier l'évaluation d'une initiative.

Théorie du changement : Portrait large des changements souhaités sur une population donnée et illustrant les actions nécessaires à chaque étape de l'intervention qui permettront d'atteindre le succès souhaité. Cet outil est semblable au modèle logique et compatible avec lui.

Indicateurs : Outil de mesure qui sert à évaluer un résultat. Soit qualitatifs ou quantitatifs, ils renseignent sur l'utilisation des ressources, le contexte, le processus, etc.

Données quantitatives : Données chiffrées, numériques ou exprimées par rapport à une échelle (nombre, différence, pourcentage, ordonnancement).

Données qualitatives : Informations sans valeur numérique qui décrivent un contexte, un raisonnement, un processus.

Partie prenante : Les parties prenantes sont les diverses entités et acteurs qui peuvent être touchés par l'implantation ou les impacts d'une initiative et qui sont susceptibles d'être intéressés par la démarche évaluative. Ces entités peuvent être des instances gouvernementales, des sociétés privées, des organismes, des communautés, ou bien des individus.

Reddition de comptes : Opération qui découle de l'obligation de rendre des comptes quant à l'avancement ou aux résultats d'une intervention. Elle sert à présenter le travail réalisé aux personnes ou groupes concernés, comme les bailleurs de fonds ou bien le gouvernement.

Triangulation : Approche utilisée en recherche sociale qui consiste à combiner et à comparer au moins trois différentes sources de données, méthodes de collecte d'information ou démarches d'analyse pour vérifier et soutenir une appréciation ou un point de vue. La triangulation permet de rendre la démarche évaluative plus rigoureuse et crédible. Puisque plus d'une source de données est comparée, les risques de biais dû à une source d'information unique sont réduits.

D'après Leblanc-Constant et Bard (2013)

conséquentes dans une optique d'amélioration continue (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.

2.2 Approche directive

Une approche **directive** pourrait être décrite comme « top down ». Souvent, cette approche implique un évaluateur externe et objectif ne prenant pas part nécessairement à une équipe d'évaluation; 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 est davantage utilisée lors d'évaluations formatives ou sommatives.

2.3 Limites de l'évaluation conventionnelle

Les approches d'évaluation mentionnées ci-haut, bien que perçues comme rigoureuses, comportent de nombreuses limites, particulièrement lorsqu'appliquées à des projets touchant à l'innovation sociale. En effet, celles-ci ne permettent pas la flexibilité et l'adaptabilité parfois requises lors de l'élaboration d'initiatives en constante évolution (Preskill et Beer, 2012). Preskill (2012) mentionne que le changement social est « plus que l'implantation d'un modèle » et que c'est pour cette raison que l'évaluation traditionnelle ne convient pas à de nombreuses initiatives. Souvent, pour les interventions en construction, les buts et les activités se transforment dans le temps en fonction des besoins et des attentes des parties prenantes, ce qui rend l'initiative difficile à évaluer avec des méthodes traditionnelles (Wallerstein *et al.*, 2002). De surcroît, l'évaluation n'impliquant pas les parties prenantes peut mener à des conclusions biaisées et non exhaustives qui ne correspondent pas au portrait des expériences réellement vécues par les partenaires et les personnes sur le terrain (Valette *et al.*, 2019).

3. L'évaluation émergente

Il existe des types d'évaluation que l'on pourrait qualifier « d'émergents ». Ceux-ci s'opposent au modèle traditionnel sur plusieurs points et sont de plus en plus utilisés dans le milieu de l'innovation sociale. Les deux types d'évaluation décrits seront l'évaluation **évolutive** et l'évaluation **participative**. L'accent sera particulièrement mis sur l'évaluation participative en y décrivant ses avantages, ses limites, les bonnes pratiques et certaines méthodes qui y sont associées.

3.1 L'évaluation évolutive

L'évaluation évolutive a pour but d'offrir une rétroaction immédiate de l'information afin de favoriser une prise de décision et une réponse-action pertinente (Dozois *et al.*, 2011). Cette approche est très utile pour des initiatives encore en développement, car elle permet d'apporter des modifications au projet en cours de route et de s'assurer que celui-ci soit en constante évolution. Elle demande aussi des canaux de communication efficaces qui permettent le partage fluide de l'information en temps réel. Elle peut être utilisée en complémentarité avec d'autres types d'évaluation, comme l'évaluation participative (TIESS, 2014). En bref, il s'agit d'une méthode qui supporte l'apprentissage et l'adaptation (Preskill et Beer, 2012).

3.2 L'évaluation participative

Dans sa définition simpliste, l'évaluation participative est l'implication des parties prenantes (membres du projet, membres de la population concernée, bailleurs de fonds) dans les processus d'évaluation. Par cette approche, il est désiré 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 et les méthodes qui seront utilisées. Ces pratiques s'opposent en plusieurs points à l'approche directive mentionnée précédemment où l'évaluateur est l'expert et ne collabore pas nécessairement avec une équipe d'évaluation. La littérature relève de nombreux avantages à l'utilisation de pratiques participatives, mais mentionne aussi ses limites ainsi que des exemples de bonnes pratiques.

3.2.1 Avantages

L'adoption de l'évaluation participative a définitivement pour effet de hausser la collaboration entre les différentes parties prenantes impliquées. Cette hausse de collaboration et d'interactions serait propice à l'apprentissage organisationnel (Cousins et Earl, 1992; Springett et Wallerstein, 2003). 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. De plus, des méthodes plus créatives et innovantes seraient identifiées pour mesurer les processus et les impacts à partir des indicateurs déterminés (Springett et Wallerstein, 2003). 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). L'implication des parties prenantes aurait pour effet d'augmenter le niveau de motivation et d'engagement à l'atteinte des résultats désirés ainsi qu'à leur utilisation (Papineau et Kiely, 1996). Certains auteurs mentionnent également que les approches collaboratives augmentent l'efficacité de la prise de décisions (Mackenzie et Davies, 2019) et qu'il est éthiquement moral d'inclure tous les acteurs afin de rendre le processus décisionnel plus démocratique (Slocum *et al.*, 2006; Gregory, 2000). Par conséquent, l'approche participative aurait pour effet d'augmenter l'*empowerment* (ou pouvoir d'agir) chez les individus impliqués (Guijt, 2014; Papineau et Kiely, 1996; Rice et Franceschini, 2007), ainsi que le désir d'apprendre et de s'impliquer.

3.2.2 Limites

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 financières qu'une approche conventionnelle. Créer régulièrement des occasions 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, 2003). 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

baillleurs de fonds expriment de la résistance vis-à-vis une telle démarche et s'attendent davantage à une évaluation traditionnelle de type sommative, par exemple. Cela peut engendrer une certaine absence de soutien et constituer un frein au déploiement d'une démarche participative. Finalement, cette approche nécessite une excellente capacité d'adaptation au sein de l'équipe responsable puisqu'elle ne s'imbrique pas toujours bien dans une démarche linéaire et soignée (Springett et Wallerstein, 2003).

3.2.3 Bonnes pratiques

La littérature identifie de nombreux bons coups et bonnes pratiques à appliquer 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, Chevalier *et al.* prévoient des activités afin de bien gérer les attentes des différents acteurs. Ces activités permettent de déterminer ce qu'ils attendent les uns des autres et de négocier des accords qui conviennent à tous (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, selon plusieurs références, 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, 2003; 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. Ils signalent aussi d'amorcer la réflexion au préalable quant aux 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). Finalement, en ce qui concerne le suivi des niveaux de collaboration au sein des parties prenantes, deux chercheurs de l'Université de Californie et de Caroline du Nord proposent un cadre permettant d'évaluer la collaboration et la participation grâce à l'analyse de réseaux sociaux (*social networking analysis*) (Christensen et O'Sullivan, 2015).

3.2.4 Exemples de méthodes participatives

Concrètement, diverses méthodes participatives peuvent être utilisées selon le besoin de cueillette d'information ou de prise de décision. Les méthodes participatives permettent de recueillir autant des données qualitatives que quantitatives (Gohl *et al.*, 2011). L'encadré 2 (ci-dessous) présente quelques exemples parmi une panoplie de méthodes possibles.

ENCADRÉ 2. Exemples de méthodes participatives

- **Panel d'experts** : Lorsque le besoin est de discuter de problématiques nécessitant des connaissances et des compétences pointues, il peut être intéressant de consulter un groupe d'experts sur un domaine donné. Évidemment, cette méthode n'implique pas l'ensemble des personnes concernées, mais celles-ci pourront être concertées ultérieurement par le biais d'autres méthodes (Elliott *et al.*, 2006).
- **Les groupes d'entretien (*focus groups*)** : Généralement composé d'une dizaine de personnes parmi les parties prenantes, un groupe d'entretien est décrit comme une discussion dirigée qui a pour but d'approfondir un sujet donné afin de mieux comprendre les processus réflexifs qui en découlent. Cette rencontre doit être encadrée par un modérateur (Elliott *et al.*, 2006).
- **Exercice de construction de scénario** : Dans cette méthode, le scénario est défini comme « une description narrative de futurs possibles qui met l'accent sur les relations entre les événements et les prises de décision » (Elliott *et al.*, 2006). Par le biais d'ateliers participatifs, cette méthode sert à établir une vision commune et à déterminer des solutions en amont de problèmes qui pourraient survenir afin de ne pas être « victimes » d'événements imprévus.
- **Sondages** : Séries de questions avec réponses fixes ou à développement visant à recueillir de l'information sur des sujets donnés. Il s'agit d'une méthode simple et flexible dont il est possible d'analyser les données de façon rigoureuse (Lennie, 2006).
- **Méthodes visuelles** : Cadieux *et al.* (2016), dans un contexte de système alimentaire, proposent l'utilisation de multiples méthodes visuelles collaboratives afin d'illustrer des enjeux de ce système, comme des cartographies, des vidéos ou bien la création d'œuvres. Bien que ce ne soient pas des méthodes spécifiques au domaine de l'alimentation, leur contextualisation est intéressante et peut amener des pistes de réflexion.



4. Le modèle logique

Le modèle logique est un outil décrivant et reliant logiquement entre eux les différentes composantes d'une intervention, soient les intrants, les activités, les extrants et les différents effets. Il constitue un instrument de travail qui permet de clarifier les objectifs et les intentions d'évaluation (Leblanc-Constant et Bard, 2013). À cet égard, le modèle logique s'apparente à une « théorie du changement ». En d'autres mots, le modèle logique sert à illustrer le chemin de l'impact et permet d'agir comme « feuille de route »; on s'y réfère régulièrement lors de l'élaboration de la stratégie d'évaluation et à toutes les étapes de l'intervention. 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). La figure 1 ci-dessous présente le modèle logique utilisé au TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire).

L'exécution de cet exercice dès l'aube de la création d'un projet permet d'avoir une vue d'ensemble de celui-ci et de visualiser les différentes étapes de l'évaluation selon l'avancement de l'implantation. D'ailleurs, Valette *et al.* (2019), à la suite d'une revue des méthodes d'évaluation dans le domaine de la durabilité au sein des systèmes alimentaires, proposent de travailler avec le « *impact pathway mapping* ». Cela permet d'illustrer les liens de causalité et de les orienter vers des questions pertinentes. Pourquoi et comment une activité a-t-elle des conséquences ? Sur qui ou sur quoi ces conséquences ont-elles un impact ? Selon Valette (2019), il s'agit surtout d'un outil de gestion et de stratégie à intégrer dès les balbutiements de la démarche évaluative.

5. Les indicateurs

Un indicateur est une mesure qui sert à évaluer un résultat. La littérature classe les indicateurs selon différentes catégories (voir les exemples à la figure 2). 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 soulevé quatre grandes catégories d'indicateurs : social, environnemental, économique et gouvernance (Mackenzie et Davies, 2019) (voir tableau 1). Ils lient aussi chaque indicateur aux objectifs de développement durable de l'ONU (ODD)² qu'il concerne. Le *City Region Food System Toolkit*, élaboré en France, utilise un système de classification des indicateurs semblable, mais sépare plutôt ceux-ci en six catégories : durabilité sociale et équité, durabilité économique, durabilité environnementale, intégration rurale, gouvernance du système alimentaire et, finalement, la résilience (Carey et Dubbeling, 2017). La démarche d'évaluation élaborée par ces deux groupes de chercheurs sera décrite plus en détail dans la section « Exemples de démarches ».

² Les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU sont une liste de 17 objectifs se voulant un appel à l'action pour tous les pays du monde dans les domaines sociaux, économiques, environnementaux et de la santé. En bref, ils visent un monde plus juste, équitable, pérenne et prospère, et ce, pour tous. (ONU, s. d.)

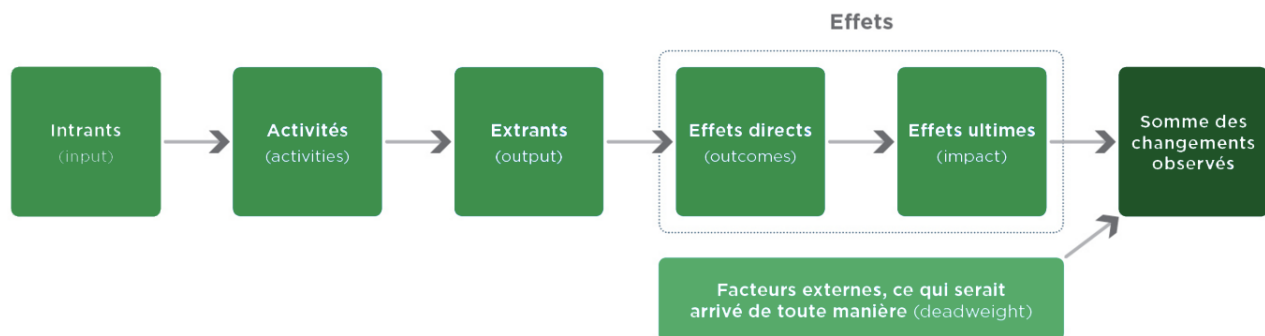


Figure 1 Le modèle logique au TIESS (2014)

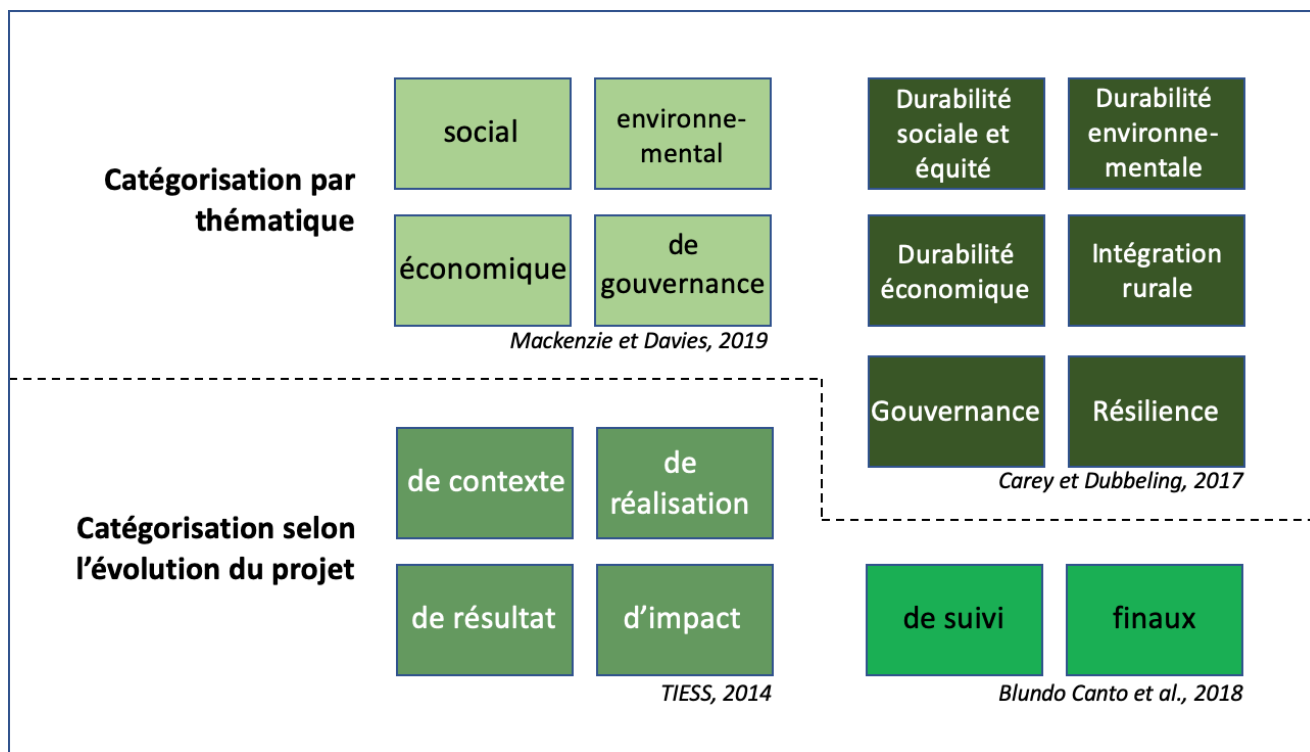


Figure 2 Exemples de catégorisation d'indicateurs d'évaluation

Tableau 1 Exemples d'indicateurs selon des catégories thématiques (d'après Mackenzie et Davis, 2019)

Pilier de durabilité	Secteur d'impact	Exemples d'indicateurs	ODD concerné (ONU, s. d.)
Social	Accessibilité à l'alimentation	Hausse de l'accès et de la consommation de fruits et légumes	2. Faim « zéro » 3. Bonne santé et bien-être 10. Inégalités réduites
	Éducation	Découverte de nouveaux aliments frais et locaux	3. Bonne santé et bien-être 10. Inégalités réduites
		Penser aux enjeux au-delà du prix lors d'achat d'aliments	12. Consommation et production durable
Environnemental	Pratiques en agriculture	Maintien et amélioration de la qualité des sols et de la biodiversité	11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production durable 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques 15. Vie terrestre

Tableau 1 (suite de la page précédente)

Pilier de durabilité	Secteur d'impact	Exemples d'indicateurs	ODD concerné (ONU, s. d.)
	Émission de GES	Baisse de l'émission GES du système alimentaire	12. Consommation et production durable 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
	Gaspillage alimentaire	Baisse du gaspillage alimentaire	11. Villes et communautés durables 12. Consommation et production durable 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
Économique	Emplois	Emplois et formation créés	4. Éducation de qualité 8. Travail décent et croissance économique 9. Industrie, innovation et infrastructure 10. Inégalités réduites
	Accessibilité financière à l'alimentation	Réduction de la pression sur les budgets accordés à l'alimentation par les ménages	1. Pas de pauvreté 2. Faim « zéro » 10. Inégalités réduites
Gouvernance	Engagement social	Contribution au développement de politiques publiques	16. Paix, justice et institutions efficaces 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs
		Partage de connaissances et de bonnes pratiques	16. Paix, justice et institutions efficaces 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs
	Planification stratégique	Engagement des parties prenantes Gestion des risques	16. Paix, justice et institutions efficaces 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs 17. Partenariats pour la réalisation des objectifs

6.1 Bonnes pratiques

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, comme mentionné plus haut dans les bonnes pratiques d'évaluation, il est important d'établir 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. 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, 2003; Valette *et al.*, 2019). De surcroît, 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.

6. Évaluation dans un contexte de systèmes alimentaires

Diverses démarches d'évaluation ont été élaborées spécifiquement pour les systèmes alimentaires et les projets ou initiatives alimentaires. Nous les décrivons dans cette section dans le but d'illustrer les principes et approches présentés dans ce document et d'alimenter les réflexions sur leur application dans le contexte du programme Montréal en commun.

6.1 URBAL

L'équipe de Valette *et al.* (2019), à la suite d'une revue des méthodes d'évaluation participatives dans un contexte de durabilité des systèmes alimentaires, propose une méthodologie collaborative qui s'adresse spécifiquement aux innovateurs des systèmes alimentaires urbains. Les auteurs insistent sur l'importance de la participation des parties prenantes à travers l'ensemble du processus et sur le bien-fondé de cette participation. Ils proposent une démarche en trois grandes étapes. Premièrement, caractériser l'innovation sur laquelle on travaille, c'est-à-dire nommer les acteurs, les activités, le contexte socioéconomique et quelques impacts attendus. Deuxièmement, organiser un atelier participatif pour tracer les chemins de l'impact grâce à l'élaboration d'un modèle logique. Finalement, une fois l'intervention mise en place, tenir un atelier de discussion des résultats. Les rencontres sont structurées

de façon à aborder six grandes dimensions identifiées, soit l'économie, la sécurité alimentaire, la nutrition, la gouvernance, le socioculturel et l'environnement (Lepiller et Valette, 2020). Les auteurs décrivent cette démarche comme encore en construction.

6.2 SHARE IT

Comme mentionné précédemment, deux chercheurs de l'Université de Dublin ont analysé une panoplie d'interventions en lien avec les systèmes alimentaires et en ont extrait des catégories d'indicateurs qui s'appliquent bien ou en partie à l'ensemble du système alimentaire d'un point de vue de durabilité (Mackenzie et Davies, 2019). Les interventions ciblées étaient en lien avec le « partage en alimentation médié par les technologies de l'information et de la communication ». De cette recherche ont découlé plusieurs outils pratiques visant à accompagner les organisations en système alimentaire dans la planification et l'exécution de l'évaluation. Par exemple, des modèles de rapports de mesure d'impact sont disponibles sur leur site web en plus d'un accompagnement étape par étape pour remplir ledit rapport. Leur site inclut également une plateforme pour que les initiatives faisant du partage alimentaire puissent discuter et partager leurs expériences (SHARE CITY, 2019). Ces auteurs mettent également de l'avant des méthodes participatives et de co-création à travers leurs écrits.

6.3 City Region Food System Toolkit

Ce guide a été conçu pour les initiatives visant à renforcer la résilience et la durabilité du système alimentaire aux niveaux urbain et périurbain. Ce guide propose 210 indicateurs possibles, classés selon les objectifs visés et les catégories d'impacts désirés, qui permettent d'établir le contexte du système alimentaire actuel et de planifier l'évaluation de celui-ci (Carey et Dubbeling, 2017). Ce guide se base sur la vision rédigée par la Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) sur les systèmes alimentaires en région urbaine (FAO, 2017) et la « théorie du changement » qui en découle a inspiré la proposition de cette banque d'indicateurs. Dans cette ressource, la notion d'évaluation participative est abordée par le biais d'indicateurs de « structures de gouvernance participatives ».

6.4 Les pôles alimentaires

Étant donné le caractère émergent du concept de pôle alimentaire, la littérature sur l'évaluation appliquée à ce sujet est peu détaillée. Toutefois, deux chercheuses de l'Université de Guelph en Ontario ont publié en 2015 un guide très riche sur les méthodes d'évaluation pour ce type d'initiative (Nelson et Landman, 2015). Tel qu'illustré à la figure 3 ci-dessous, cet ouvrage fait la distinction entre l'évaluation du processus et celle de l'impact.

Premièrement, le processus s'évalue dès l'implantation et sert à l'amélioration continue de l'organisation alors que l'analyse des impacts vient plus tard (étant donné le délai avant que les résultats ne soient mesurables) dans le but de démontrer que l'initiative a du succès. Premièrement, Nelson et Landman (2015) proposent d'effectuer l'évaluation des processus à partir des différentes activités du pôle alimentaire. Par exemple, elles énumèrent les activités d'agrégation et de distribution alimentaire, de support aux fermiers, d'éducation du consommateur et d'engagement citoyen et plaidoyer. Ces activités sont ensuite divisées en sous-activités, qui serviront finalement

à la détermination d'indicateurs. Par exemple, pour la distribution et l'agrégation alimentaires, elles mentionnent l'entreposage, la transformation, la vente au détail et les livraisons de paniers. Les indicateurs qu'elles suggèrent pour cette catégorie sont souvent quantitatifs, comme la quantité d'aliments entreposés ou les ventes en dollars.

Deuxièmement, l'impact est mesuré en fonction des domaines d'impacts visés. Par exemple, les chercheuses énumèrent les champs d'objectif suivants : développement économique et viabilité, durabilité environnementale, accès à la saine alimentation et bien-être communautaire. À l'instar de l'évaluation du processus, ces champs sont divisés en objectifs plus précis, qui serviront ultimement à choisir des indicateurs. Par exemple, pour la durabilité environnementale, elles mentionnent l'augmentation de la biodiversité, la diminution de la production de gaz à effet de serre ou l'utilisation d'énergies renouvelables. Les indicateurs qui en découlent sont, entre autres, la quantité et les variétés de plantes cultivées ou la quantité d'énergie renouvelable utilisée en kilowatts.

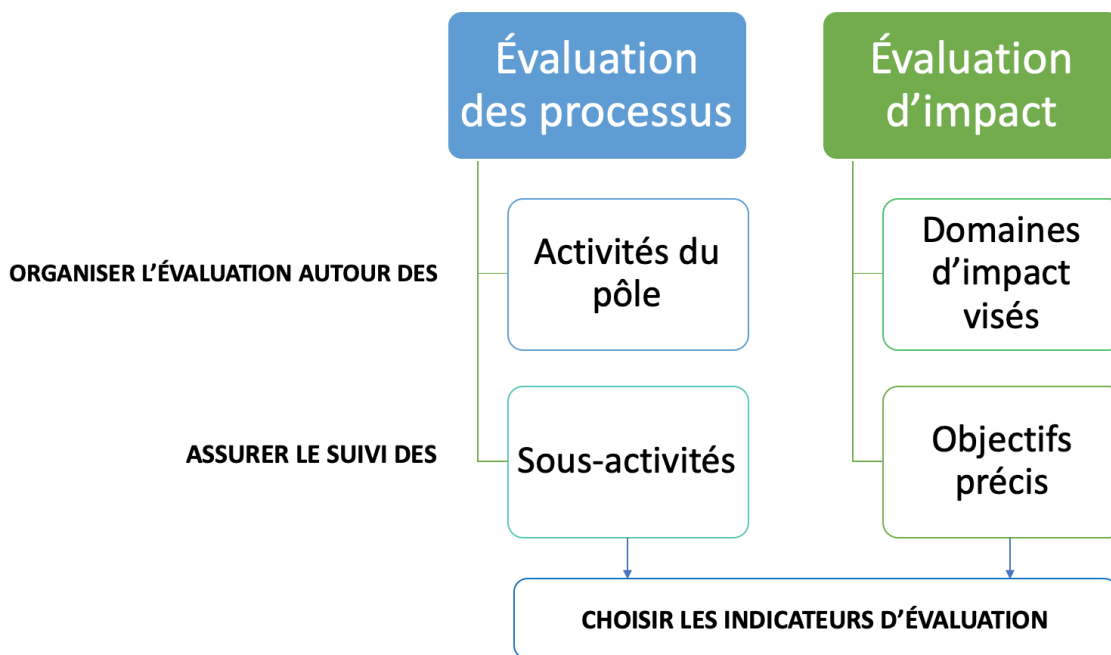


Figure 3 Deux voies d'évaluation possibles pour les pôles alimentaires (d'après Nelson et Landman, 2015)

7. Discussion

Dans le contexte du programme Montréal en commun, plusieurs organisations entreprennent diverses interventions avec pour thème l'accès à l'alimentation et sont essentiellement chapeautées par les mêmes bailleurs de fonds, dans le cadre du financement obtenu grâce au Défi des villes intelligentes que Montréal a remporté. Cela implique l'évaluation sur plusieurs plans, soit pour chacune des interventions, qui regroupent souvent plusieurs organismes partenaires, ainsi que pour l'ensemble des projets en alimentation du programme. La présence de plusieurs acteurs et à plusieurs niveaux dans cette situation est définitivement une occasion de tirer profit d'un processus collaboratif afin de co-construire les éléments de l'évaluation à l'interne et à l'échelle macro. Cependant, le lien entre les divers projets n'est peut-être pas assez fort pour établir une grille d'évaluation, des canaux de communication et des indicateurs communs. Par exemple, un projet de pôle alimentaire et un autre de serre urbaine intelligente ont des activités très dissemblables et n'auront, en général, pas les mêmes objets d'évaluation. En effet, les indicateurs liés au processus seront probablement bien différents. Par contre, certains objets d'évaluation pourraient être similaires; par exemple, les deux projets visent peut-être ultimement à améliorer l'accès à des fruits et légumes frais et locaux sur un territoire donné. Conséquemment, il pourrait être pertinent d'expérimenter un cadre d'évaluation commun, mais non limitatif, qui permettrait de croiser certaines données provenant de différentes organisations, le tout par l'entremise de méthodes participatives.

Tout dépend des capacités de l'organisation et des ressources qui peuvent y être injectées. Certaines démarches évaluatives s'apparentent davantage à des projets de recherche à part entière et demandent des investissements rigoureux pour la collecte de données et l'analyse de celles-ci. D'autres sont plus simples et succinctes. Néanmoins, peu importe la voie choisie, une approche participative assure démocratiquement que les choix faits lors du processus d'évaluation conviennent aux besoins des parties prenantes.

CONCLUSION

En conclusion, cette revue définit les concepts clés à connaître en matière d'évaluation et donne des pistes d'actions et de bonnes pratiques afin d'assurer un déroulement fluide, rigoureux et collaboratif. Des démarches évaluatives focalisées autour des interactions complexes en alimentation sont présentées afin d'enrichir les discussions et d'inspirer la planification. L'une des limites de cette revue est qu'elle n'est pas exhaustive puisqu'elle regroupe un grand nombre de sujets regroupés en un seul texte. Assurément, il n'y a pas une seule ligne directrice ou une seule façon de faire en ce qui concerne les bonnes pratiques en matière d'évaluation de projets.

RÉFÉRENCES

- 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. Récupéré de http://publications.cirad.fr/une_notice.php?dk=587110.
- 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>
- Cadieux, K. V., Levkoe, C. Z., Mount, P. et Szanto, D. (2016). Visual Methods for Collaborative Food System Work. *Conversations in Food Studies*, 23-51. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/307861735_Visual_Methods_for_Collaborative_Food_System_Work
- 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>
- Chevalier, J. M., Buckles, D. J. et Bourassa, M. (2013). *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*. SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada. Récupéré de https://iupe.files.wordpress.com/2015/04/guide_sas2_dialogue.pdf
- 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), 113–129-113–129. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2015.053.013>
- 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>
- Cousins, J. B. et Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New directions for evaluation*, 1998(80), 5-23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>
- Dozois, E., Langlois, M., & Blanchet-Cohen, N. (2011). *DE 201: Guide du praticien de l'évaluation évolutive*. Fondation de la famille JW McConnell. Récupéré de <https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/DE-201-FR.pdf>.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2017). *A vision for city regions food systems. Building sustainable and resilient city region*. Récupéré de <http://www.fao.org/3/a-i4789e.pdf/>
- Gohl, E., Causemann, B. et Brenner, V. (2011). *Monitoring selfeffectiveness – A manual to strengthen outcome and impact oriented project management*. VENRO/NGO-IDEAs. Récupéré de https://venro.org/fileadmin/user_upload/2011_NGO_Ideas_Monitoring_englisch.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). Récupéré de <https://www.unicef-irc.org/publications/750-participatory-approaches-methodological-briefs-impact-evaluation-no-5.html>
- 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
- 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*. Récupéré de <https://drive.google.com/file/d/1kBbIXJ07QX3OJ4M5SYrr4cqTqMOrBETM/view>
- 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>
- Mackenzie, S. G. et Davies, A. R. (2019). SHARE IT: Co-designing a sustainability impact assessment framework for urban food sharing initiatives. *Environmental impact assessment review*, 79, 106300. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106300>
- Meunier, A. (2013). *L'évaluation évolutive en bref*. Communagir. Récupéré de https://communagir.org/medias/2017/11/Evaluation%20evolutive%20en%20bref_20131119.pdf
- Nelson, E. et Landman, K. (2015). *Evaluating Community Food Hubs: A Practical Guide*. Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs: Guelph, ON, Canada. Récupéré de http://nourishingontario.ca/wp-content/uploads/2015/06/Eval_Guide_FINAL-FINAL.pdf
- Organisation des Nations unies (ONU) (s. d.). *Objectifs de développement durable*. Récupéré de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- 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)
- Preskill, H. et Beer, T. (2012). *Evaluating social innovation*. Center for evaluation innovation. <http://repository.fteval.at/id/eprint/146>
- Rice, M. et Franceschini, M. C. (2007). Lessons learned from the application of a participatory evaluation methodology to healthy municipalities, cities and communities initiatives in selected countries of the Americas. *Promotion & education*, 14(2), 68-73. 10.1177/10253823070140021501
- Slocum, N., Elliott, J., Heesterbeek, S., et Lukensmeyer, C. J. (2006). *Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Baudouin. Récupéré de <http://bel.uqtr.ca/id/eprint/187/1/6-19-1160-20061013-1.pdf>
- Société canadienne de l'évaluation (SCÉ). (2014). *Qu'est-ce que l'évaluation ?* Récupéré de <https://evaluationcanada.ca/fr/quest-ce-que-levaluation>
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Sage. Récupéré de https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=koL0Fs_ZSvQC&oi=fnd&pg=PR7&ots=KaVt4WCjeE&sig=_xDUSPnFJFgPkZneYMbc0fk0w7Q#v=onepage&q&f=false
- SHARE CITY. (2019). *SHARE IT-Sustainability Impact Assessment Tool for Food Sharers*. Récupéré de <https://shareit.sharecity.ie/>
- Springett, J. et Wallerstein, N. (2003). *Issues in participatory evaluation. Community-based participatory research for health*. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 263-288. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/292125087_Issues_in_participatory_evaluation
- TIESS. (2014). *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale*. Récupéré de <https://tiess.ca/pourquoi-evaluer-pour-quel-approche/>
- 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
- 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>
- Zarinpoush, F. (2006). *Project evaluation guide for non profit organizations: Fundamental methods and steps for conducting project evaluation*. Imagine Canada. Récupéré de http://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/projectguide_final.pdf