



COLLECTIF
RÉCOLTE

Février 2026

Guide pour l'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage

dans des projets de mise en marché et
d'approvisionnement alimentaire

Leçons apprises et recommandations issues du programme
Système alimentaire local et intégré de Montréal (SALIM)
(2020-2025)

produit dans le cadre du programme

Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM)

grâce à Montréal en commun

Ce document est rédigé à des fins de partage d'apprentissage collectif. Vous êtes invité.e à le partager, le citer et en faire bon usage à des fins non lucratives. Toutefois, nous vous demandons de citer le rapport en tant que référence lors de l'utilisation des informations qui s'y trouvent.



Référence du guide : Collectif Récolte (2026). *Guide pour l'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage dans des projets de mise en marché et d'approvisionnement alimentaire* - Programme SALIM - Système alimentaire local et intégré à Montréal. <https://ressources.recolte.ca/ressource/guide-pour-levaluation-la-mesure-dimpact-et-la-captation-dapprentissage-dans-des-projets-de-mise-en-marche-et-dapprovisionnement-alimentaire/>

Cette publication est une production du Collectif Récolte dans le cadre du Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM), un programme multipartenarial, financé par Montréal en commun.

Montréal en commun est une communauté d'innovation pilotée par la Ville de Montréal et financée par le Gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes.

Montréal 

Canada 



TABLER DES MATIÈRES

Présentation du guide	3
Sur la même thématique	4
Le SALIM, c'est quoi ?	5
<hr/>	
Comprendre l'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage	6
1. Pourquoi évaluer, mesurer l'impact et capter les apprentissages de son projet?	6
2. Quand évaluer, mesurer l'impact et capter les apprentissages de son projet?	6
3. Évaluation, mesure d'impact et captation d'apprentissage : trois aspects complémentaires pour réussir votre projet	7
4. Une démarche basée sur une approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	7
<hr/>	
Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?	10
PHASE 1: PLANIFIER L'ÉVALUATION ET LA MESURE D'IMPACT	10
a. Clarifier les intentions et le changement recherché	11
b. Formuler les hypothèses et la théorie du changement	11
c. Définir les résultats attendus	11
d. Organiser la logique de changement	12
e. Choisir les bons indicateurs et déterminer leur ligne de base	15
f. Organiser la démarche d'évaluation, de mesure d'impact et de captation d'apprentissage	16
g. Organiser le travail à l'interne: briser les silos	17
PHASE 2: RÉALISER L'ÉVALUATION ET LA MESURE D'IMPACT	19
a. Collecter les données	19
b. Analyser et tirer des apprentissages	21
PHASE 3. VALORISER LES RÉSULTATS COMME LEVIER DE CHANGEMENT ET D'APPRENTISSAGE	22
a. Partager et valoriser les résultats	22
b. Capter les apprentissages favorisant l'innovation sociale et renforcer la pérennité des initiatives	23
c. Utiliser les apprentissages pour planifier la suite du projet	24
<hr/>	
Quelques suggestions d'indicateurs pour des projets de mise en marché et d'approvisionnement alimentaire	25
Références	27

LISTE DES ABRÉVIATIONS

GAR	Gestion axée sur les résultats
GES	Gaz à effet de serre
LIUM	Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal
MEC	Montréal en commun
SALIM	Système alimentaire local et intégré à Montréal

PRÉSENTATION DU GUIDE

Durant les **cinq années de mise en œuvre du programme Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM) (2020–2025)**, le Collectif Récolte a accompagné et évalué une diversité de projets portés ou coportés par ses partenaires sur le territoire de Montréal. Au fil de ces évaluations, nous avons accumulé de précieux apprentissages sur la **manière de mesurer, comprendre et valoriser les changements réels générés par ces projets collectifs**. Nous les avons rassemblés ici et mettons en lumière quelques indicateurs qui nous paraissent clés pour des projets de mise en marché et d'approvisionnement alimentaire, ou tout projet visant des pratiques alimentaires locales et durables.

On exige depuis longtemps des projets d'économie sociale qu'ils aient un cadre de mesure, une façon de démontrer les retombées d'un projet qui ne sont pas toujours financières. Il reste cependant complexe pour les organisations de bien comprendre et mettre en place des cadres d'évaluation, de mesure d'impact et d'apprentissage.

Ce guide est conçu non seulement pour aider les partenaires du SALIM à poursuivre par leurs propres moyens l'évaluation, la mesure des retombées et la captation d'apprentissage de leurs projets, mais également pour outiller tout organisme porteur de projet d'innovation sociale en alimentation à **comprendre, suivre et raconter** les changements qu'il contribue à créer dans le système alimentaire québécois. Il propose des outils simples et des exemples concrets pour que la mesure d'impact devienne un **réflexe collectif et valorisant**, et non pas un exercice technique réservé aux expert.e.s.

Pour plus de détails par rapport à l'approche de captation et d'analyse des données et d'apprentissages, nous vous invitons à consulter le rapport final du SALIM et son annexe méthodologique.

Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire

Chapitre 5 : Évaluer les effets et retombées d'un projet de transport mutualisé (2026)

Pour aller plus loin dans la thématique d'évaluation, plus spécifiquement pour des projets de transport mutualisé, vous trouverez plus de contenu dans le dernier chapitre du Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire. Ce guide vise à soutenir les organisations communautaires et celles en économie sociale et solidaire dans leurs projets de transport, dans le but de faciliter la distribution d'aliments frais, sains et locaux, notamment auprès des populations vulnérables.

Le chapitre 5 outillera les porteur.euse.s de projets souhaitant mesurer les retombées et effets concrets de leur initiative de transport mutualisé. Il présentera des outils concrets pour évaluer les effets économiques, environnementaux et logistiques du projet, comme les économies de temps et de coûts, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ou encore les volumes d'aliments transportés. Ce chapitre abordera aussi l'importance de recueillir des données terrain et de consulter les différents groupes impliqués (producteur.trice.s, organismes, chauffeur.euse.s, etc.). Des cartes, des grilles de calcul et des indicateurs concrets permettront au lectorat de documenter et d'analyser les effets de sa démarche.

Vous aimeriez être accompagné.e.s pour évaluer, mesurer l'impact ou capter les apprentissages de votre projet?

Le Collectif Récolte est une entreprise sociale qui mise sur l'intelligence collective et la mobilisation des communautés pour catalyser des solutions qui mèneront à des pratiques alimentaires locales et durables. Nous œuvrons pour un écosystème alimentaire juste qui soutient des économies locales florissantes, des communautés saines et des environnements naturels résilients.

Nous accompagnons les acteur.trice.s de changement dans différentes initiatives et démarches à travers le Québec. Nous offrons un accompagnement adapté à vos besoins et ancré sur les acquis que vous avez déjà mis en place.

En matière d'évaluation, mesure d'impact et captation des savoirs, notre cadre méthodologique est basé sur les principes de la **gestion axée sur les résultats (GAR)**. Cette approche peut vous aider à arrimer le travail d'évaluation, de mesure d'impact et de captation des savoirs avec les outils de gestion que vous utilisez déjà, pour vous permettre de valoriser vos résultats et de les utiliser pour la prise de décisions stratégiques.

Découvrez notre [offre de services!](#)

Le SALIM, c'est quoi?

Le Système alimentaire local et intégré à Montréal est un programme porté par le Collectif Récolte, dans le cadre de Montréal en commun, une initiative soutenue par le Défi des villes intelligentes du Canada. Ce défi, lancé par le gouvernement du Canada, visait à encourager les villes à améliorer la qualité de vie de leurs citoyen.ne.s grâce à l'innovation, aux données et aux technologies connectées. Avec le prix de 50 millions \$ remporté par la Ville de Montréal, plusieurs projets structurants ont été mis en œuvre, dont le SALIM, inscrit dans l'écosystème d'innovation urbaine mis en place par le Laboratoire d'innovation urbaine de Montréal (LIUM).

Lancé en 2020, le SALIM avait pour objectif de renforcer le système alimentaire montréalais tout en facilitant l'accès à des aliments sains et locaux pour les personnes en situation d'insécurité alimentaire. Le SALIM portait une **vision** claire: une ville où les aliments sains issus d'une agriculture de proximité sont accessibles à toutes et tous, particulièrement aux personnes vivant de l'insécurité alimentaire. Pour concrétiser cette vision, le SALIM s'est donné pour **mission** de: renforcer le réseau d'approvisionnement des organismes communautaires alimentaires à Montréal, tout en améliorant l'accès aux marchés pour les producteur.trice.s locaux.ales, par le biais d'un réseau d'infrastructures physiques et numériques mutualisées.

Une approche collaborative et ancrée dans l'innovation sociale

Tout au long du SALIM, le Collectif Récolte a mobilisé et collaboré avec une diversité d'acteur.trice.s montréalais.e.s de changement, aux expertises complémentaires. Ensemble, ils.elles ont mené des démarches d'idéation collective afin de faire émerger des solutions adaptées aux réalités du réseau d'approvisionnement alimentaire local et solidaire montréalais. Ces démarches collaboratives ont mené à la réalisation de plusieurs projets pilotes, portés ou coportés par les partenaires impliqués. Ces projets ont permis de tester des solutions innovantes, collectives, structurantes et durables, tout en favorisant un apprentissage partagé entre les acteur.trice.s impliqué.e.s.

Catalyser l'innovation et accompagner le changement

L'accompagnement stratégique du Collectif Récolte, combiné aux contributions financières via le programme SALIM, a permis de renforcer la capacité des partenaires de changement à concevoir et mettre en œuvre des initiatives plus innovantes, concertées et résilientes. Ensemble, nous avons contribué à faire évoluer le système alimentaire montréalais vers un modèle plus durable, local et solidaire.

Comprendre l'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage


1. Pourquoi évaluer, mesurer l'impact et capter les apprentissages de son projet?

- Pour **comprendre les effets réels** de son initiative, c'est-à-dire ce que cela change pour les parties prenantes : les producteur.trice.s, les partenaires, les consommateur.trice.s ainsi que pour l'écosystème globalement;
- Pour **améliorer les pratiques**, par exemple dans les circuits de distribution, la logistique, les partenariats, dans le cadre d'un projet en approvisionnement et/ou mise en marché collective;
- Pour mieux **raconter l'histoire du projet et démontrer la valeur créée** auprès des parties prenantes comme les bailleurs de fonds, le réseau des partenaires et les communautés locales;
- Pour **nourrir l'apprentissage collectif** : transférer les outils et les leçons apprises à d'autres initiatives pour outiller et inspirer le changement à l'échelle de l'écosystème.

2. Quand évaluer, mesurer l'impact et capter les apprentissages de son projet?

La mesure d'impact n'est pas une étape ponctuelle, mais un processus continu qui accompagne le projet à chaque phase de sa vie :

- **Au démarrage**, pour clarifier les intentions, définir les impacts recherchés et choisir les indicateurs les plus pertinents;
- **En cours de route**, pour observer les progrès, ajuster les actions et mobiliser les partenaires autour des apprentissages;
- **À la fin d'un cycle ou d'un financement**, pour rendre compte des résultats, capitaliser sur les acquis et inspirer d'autres initiatives.

 Il est important d'intégrer l'évaluation et la mesure d'impact dès le début du projet, afin qu'elle soutienne la vision et les décisions, plutôt que de ne servir qu'à « rendre des comptes » et « générer des livrables ».

3. Évaluation, mesure d'impact et captation d'apprentissage : trois aspects complémentaires pour réussir votre projet

L'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage forment ensemble une seule démarche : comprendre ce que fait votre projet, voir ce qu'il change concrètement et apprendre de ces changements pour s'améliorer en continu.

COMPOSANTE	RÔLE DANS LE PROJET	CE QU'ON EN TIRE
Évaluation	Comprendre la pertinence, la cohérence du projet	Pourquoi et comment l'intervention fonctionne (ou ne fonctionne pas)
Mesure d'impact	Observer et quantifier les changements concrets	Démontrer ce que le projet change réellement
Captation et transmission des savoirs	Faire des constats et partager les apprentissages	Leçons apprises et pistes d'améliorations

Un projet efficace combine évaluation, mesure d'impact et captation d'apprentissage. En combinant ces trois composantes on crée un cycle continu d'apprentissage collectif. L'enjeu n'est pas de tout mesurer, mais de mieux comprendre pour mieux agir.

4. Une démarche basée sur une approche de Gestion axée sur les résultats (GAR)

Pour articuler toutes ces démarches d'évaluation, de mesure d'impact et de captation d'apprentissage, et les prendre en compte dans tout le cycle du projet, nous optons pour une approche de gestion axée sur les résultats.

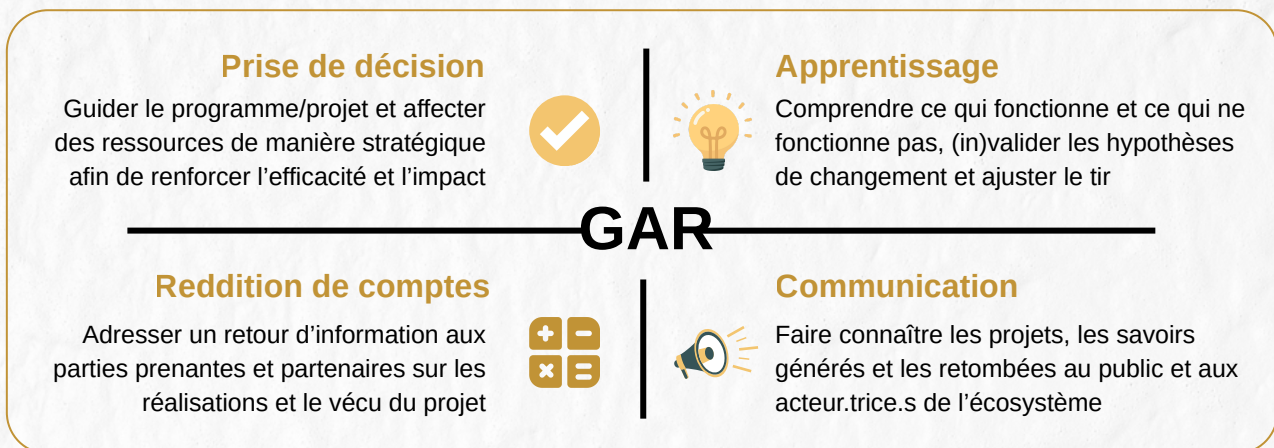
« La gestion axée sur les résultats (GAR) est une **stratégie de gestion globale** dont la mise en œuvre garantit que les processus, produits et services du projet contribuent à l'atteinte d'objectifs et de résultats clairement définis »¹

Dans la pratique, nous pouvons dire que la GAR est une façon de **penser, de planifier et de gérer** un projet qui place les **changements recherchés** au cœur de toutes les décisions.

¹ Syed, S., & Ahmed, M. (2008). Results-Based Management: A Quick Guide. United Nations Development Group.

Comprendre l'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage

L'adoption de l'approche GAR permet d'atteindre quatre objectifs complémentaires :



L'expérience du SALIM

Imaginer et catalyser le changement

L'approche du SALIM s'appuie sur une **théorie du changement** rigoureuse, ancrée dans la reconnaissance du rôle clé des acteur.trice.s du terrain qui œuvrent à tous les maillons du cycle alimentaire. Le SALIM s'appuie sur l'hypothèse que l'**innovation, la mutualisation et la collaboration** permettent de surmonter les barrières logistiques, financières et organisationnelles auxquelles se heurtent les initiatives locales. À cet effet le SALIM a concentré ses actions sur le **renforcement des initiatives existantes**, la **génération et la vulgarisation de connaissances** et a **favorisé la collaboration et la mutualisation** entre acteur.trice.s.

Au fil des années, le SALIM a ainsi accompagné des porteur.euse.s d'initiatives et expérimenté avec ceux-ci des solutions logistiques et collaboratives uniques, favorisant l'émergence de nombreux apprentissages et de quelques initiatives porteuses de transformation du système alimentaire montréalais, en vue de se rapprocher collectivement de l'**objectif ultime** : améliorer l'accès aux aliments sains issus de l'agriculture de proximité pour les Montréalais.es.

Pensé comme un **laboratoire d'innovation sociale à échelle territoriale**, le SALIM a favorisé l'émergence et a accompagné plusieurs projets pilotes portés ou coportés par les partenaires de l'écosystème montréalais : projets de mutualisation de ressources humaines, d'espaces d'entreposage, de véhicules, de mise en marché ou d'approvisionnement ou encore d'outils numériques. Certaines expérimentations ont porté fruit et poursuivent aujourd'hui leur trajectoire. D'autres, malgré leur potentiel, n'ont pas abouti dans leur forme initiale. Toutefois, grâce au **cycle itératif d'expérimentation et d'évaluation, mesure d'impact et apprentissage**, toutes ont permis de faire émerger des savoirs précieux sur les conditions de réussite et les difficultés rencontrées dans la transformation collective du système alimentaire. Même lorsqu'un projet ne se rend pas à sa finalité, le processus qu'il enclenche laisse des traces : outils développés, liens tissés, capacités renforcées, leçons apprises.



Arrimer divers besoins

La démarche d'évaluation, mesure d'impact et d'apprentissage du SALIM a dû trouver un juste milieu pour arrimer les besoins en données des partenaires financiers et régionaux avec les besoins et la réalité sur le terrain des partenaires portant ou collaborant à des initiatives. Du côté des partenaires financiers, le bailleur de fonds (Infrastructure Canada) s'est doté d'une liste d'indicateurs centraux, suivis par le programme hôte, Montréal en Commun (MeC). En parallèle, il était attendu que le SALIM soumette des résultats dans la plateforme d'évaluation participative "Évaluation en Commun", mise en place dans le cadre de MeC pour documenter les projets en alimentation et leurs résultats, en lien avec le plan d'action du Conseil Système alimentaire montréalais. Pour ceux-ci, les indicateurs de changement pertinents sont les plus larges possibles, visant l'agrégation des résultats des différents projets portés tant par le SALIM que par d'autres organisations porteuses dans la sphère de l'alimentation. Finalement, pour les partenaires de changement, porteurs de projets, les besoins en données et savoirs sont à l'inverse très opérationnels, à l'échelle de leur initiative spécifique et idéalement le plus applicable possible à leur situation.

Étant elle-même bâtie en mode expérimental, l'approche du SALIM en mesure d'impact, évaluation et captation des savoirs a beaucoup évolué au fil des années et des cycles de collecte et d'analyse de données. Plusieurs de nos apprentissages figurent dans les encadrés tout au long de ce document, en espérant qu'à travers ceux-ci nous pourrions vous outiller.

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

Évaluer et mesurer l'impact, c'est avant tout **raconter une histoire de changement**, avec des données et des témoignages à l'appui. Nous proposons ici une démarche en trois phases:

Phase 1 : Planifier l'évaluation et la mesure d'impact

Objectif : poser les bases d'une démarche claire, réaliste et partagée.

Cette phase permet de définir ce que le projet cherche à changer, pourquoi ces changements sont importants et comment ils seront observés. Une bonne planification crée une vision commune et rend la démarche d'évaluation, de mesure d'impact et de captation d'apprentissage plus cohérente, plus légère et plus utile pour guider la prise de décisions.

a. Clarifier les intentions et le changement recherché

- Identifiez le problème social que votre projet cherche à résoudre (ex.: accès à une alimentation locale et saine, réduction du gaspillage alimentaire, réduction du transport, achat direct aux producteurs, etc.). Ceci représente l'impact ultime auquel souhaite contribuer le projet
- Identifiez vos parties prenantes clés car ce sont elles qui vivront les effets du changement recherché: producteurs, organismes communautaires, institutions, consommateur·trice·s, bailleurs, etc...

b. Formuler les hypothèses et la théorie du changement

Une fois le changement souhaité clarifié, il faut comprendre comment le projet pense y contribuer. C'est tout l'objet de la théorie du changement.

- Formulez la théorie du changement: comment vos activités mèneront à des effets concrets et à des impacts (ou retombées) durables.
- Gardez en tête que tout projet est basé sur des hypothèses de changement, et suivre les résultats permet de valider ou corriger ces hypothèses.

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

« Si nous plantons des arbres fruitiers dans un quartier défavorisé, alors les personnes vulnérables auront un meilleur accès à des fruits frais. »

Si l'on ne vérifie pas si les fruits sont réellement cueillis, consommés ou distribués équitablement, le projet risque de manquer sa cible. Formuler cette logique dès le départ permet de guider la suite de la démarche et d'identifier ce qu'il faudra observer pour confirmer, ajuster ou corriger ces hypothèses.

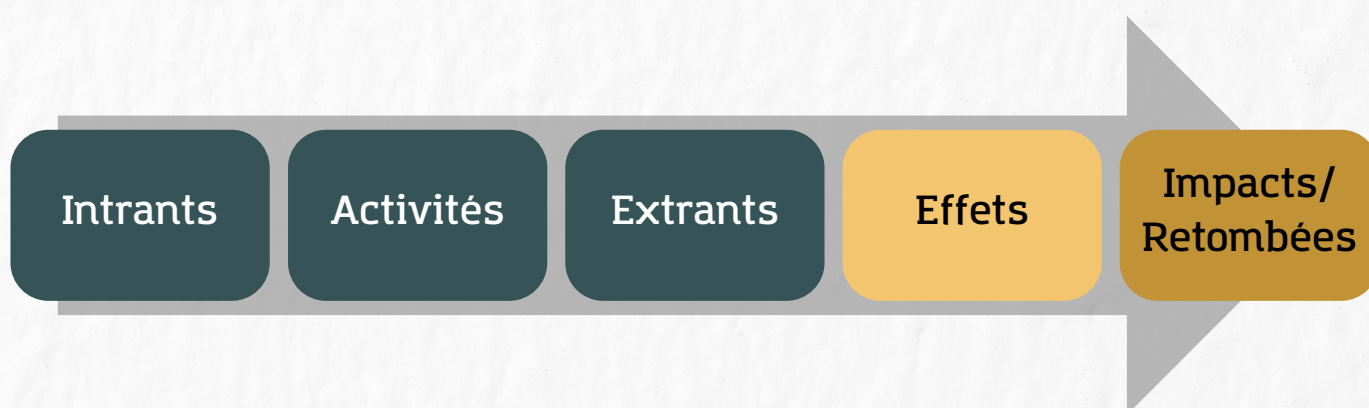
c. Définir les résultats attendus

Après avoir formulé vos hypothèses, il est possible de définir les **résultats attendus** : les changements que vous souhaitez voir apparaître à court, moyen et long terme.

Cette étape permet d'identifier ce qui devra être mesuré pendant la mise en œuvre. Elle prépare la construction de la **chaîne de résultats**, qui relie les activités du projet à ses extrants, effets directs et impacts.

d. Organiser la logique de changement

La chaîne de résultats (ou le modèle logique) est un outil simple mais puissant pour visualiser la logique du projet et s'assurer que chaque activité contribue réellement au changement recherché. Elle facilite l'analyse des retombées et permet de raconter l'histoire du projet de façon structurée.



- **Intrants** : ce que l'on investit → ressources humaines, temps, financement
- **Activités** : ce que l'on fait → actions concrètes réalisées
- **Extrants** : ce que cela produit → produits, services, réalisations immédiates
- **Effets** : ce que cela change → Changements observables dans les pratiques, comportements, relations, gain d'efficacité opérationnelle, réduction des coûts, etc.
- **Impact** : ce que cela transforme → changements durables dans la communauté ou l'écosystème

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?



L'expérience du SALIM

Clarifier les intentions et le changement recherché

En début de projet, la mission et la vision du SALIM ont été clairement déterminées.

Mission : Renforcer le réseau d'approvisionnement des organismes communautaires alimentaires à Montréal, tout en améliorant l'accès aux marchés pour les producteurs locaux, par le biais d'un réseau d'infrastructures physiques et numériques mutualisées.

Vision : Les aliments sains issus d'une agriculture de proximité sont accessibles aux personnes en situation d'insécurité alimentaire et, plus largement, à tous les Montréalais.

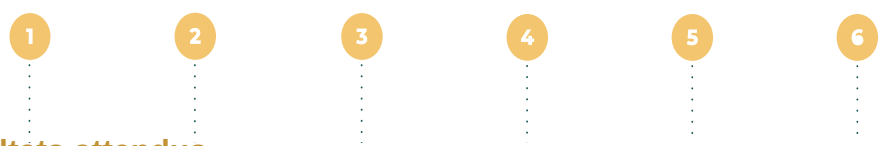
La vision du SALIM fait ressortir les deux **impacts ultimes** auquel le programme souhaitait contribuer : (1) faciliter l'accès aux aliments et (2) favoriser la production de proximité. Quant à elle, la mission faisait ressortir les **parties prenantes clés** du programme. Le SALIM souhaitait travailler avec les **acteurs de changement** tout au long du cycle alimentaire : producteurs, organismes communautaires, acteurs au sein des réseaux d'approvisionnement, dont les institutions. En plus de ceux-ci, le SALIM souhaitait impliquer les instances décisionnelles et mettre à profit les compétences et connaissances des acteurs de l'écosystème (centres de recherche, organismes conseils, etc.).

Formuler les hypothèses et la théorie du changement

Une **théorie de changement** a été élaborée, en collaboration avec DARO, ancrée dans celle du programme hôte Montréal en Commun, afin de faciliter le rapportage entre le programme SALIM et son programme hôte. La théorie du changement est structurée autour de six grands axes basés sur les enjeux perçus. L'hypothèse centrale du SALIM était que ces six objectifs constitueraient un levier pour amener le travail des partenaires de changement vers l'impact ultime du programme.

Problématique : La difficulté d'accès à des aliments sains et locaux dans le système alimentaire montréalais.

Enjeux : Manque de connaissances ou de données, Manque de modèles de mutualisation viables, Inefficacité opérationnelle, Gaspillage alimentaire, Inadéquation entre l'offre et la demande, Inégalité d'accès à des aliments sains et locaux

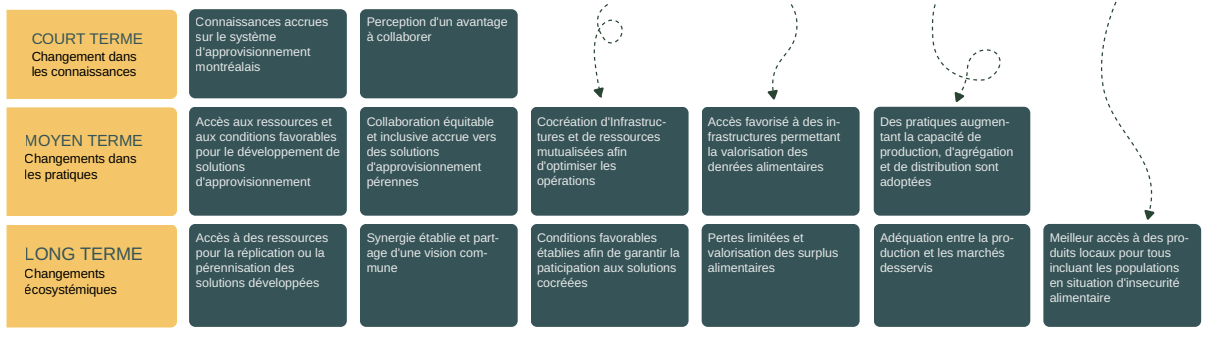


Définir les résultats attendus

Chacun des axes était relié à un objectif, pour lequel le SALIM escomptait voir des impacts à court, moyen et long termes. Les résultats et impacts ciblés ont été structurés par maillon de la chaîne alimentaire, allant de la production aux services communautaires en passant par l'agrégation, le transport, la transformation et la distribution. Chaque sous-projet du SALIM contribue à un ou plusieurs de ces maillons.



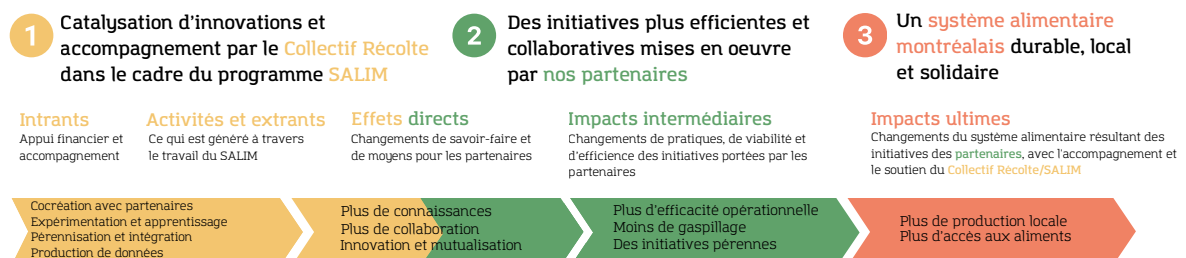
Produire et diffuser des connaissances et des données à propos du système alimentaire local et intégré à Montréal, Collaborer et développer des partenariats stratégiques dans le milieu de la sécurité alimentaire, Augmenter l'efficacité opérationnelle des acteurs du système alimentaire montréalais, Réduire les pertes et le gaspillage dans la chaîne de production et distribution alimentaire, Augmenter la production de produits sains et locaux visant le marché montréalais, Augmenter la distribution de produits sains, frais et locaux pour les populations en situation d'insécurité alimentaire et, plus largement, à tous les Montréalais.e.s



Force : L'exercice d'idéation pour produire la théorie du changement a permis de bien réfléchir les stratégies d'action et de définir comment structurer le travail avec les partenaires de changement
Défi rencontré : la structure de la théorie du changement étant complexe et multifactorielle, le rapportage était tout un défi.
Leçon apprise : structurer les résultats selon une chaîne logique facilite l'analyse des retombées et permet de raconter l'histoire du projet.

Organiser la logique de changement sous forme de chaîne de résultats (ou modèle logique)

Chacun des axes était relié à un objectif, pour lequel le SALIM escomptait voir des impacts à court, moyen et long termes. Les résultats et impacts ciblés ont été structurés par maillon de la chaîne alimentaire, allant de la production aux services communautaires en passant par l'agrégation, le transport, la transformation et la distribution. Chaque sous-projet du SALIM contribue à un ou plusieurs de ces maillons.



L'histoire de la plateforme informatique **Tomat**, un des projets du programme SALIM :

INTRANTS : environ 1400 heures de travail investies par l'équipe du SALIM ainsi que l'expertise de partenaires techniques (développement web et conseil légal), ont permis de

EXTRANTS : mobiliser plusieurs partenaires porteurs de programmes de coupons nourriciers, de mettre en place les bases d'une structure de gouvernance pour piloter le projet, de capter les besoins spécifiques des programmes par rapport à ce outil informatique et d'ainsi codévelopper la plateforme informatique innovante qu'est Tomat. Les partenaires sont formés à son utilisation et aux pratiques saines de gouvernance de données.

EFFETS DIRECTS : aujourd'hui, cinq programmes à travers le Canada et plus de 150 commerces utilisent Tomat, et un comité avisier actif et fonctionnel en guide le développement. Les données personnelles des participant.e.s sont protégées de façon adéquate. Selon les témoignages des programmes utilisateurs, Tomat a permis

IMPACTS INTERMÉDIAIRES : d'augmenter l'efficacité opérationnelle des programmes de coupons nourriciers. De 2021 à 2025, 8100 cartes d'achat subventionnées ont été gérées à travers Tomat. Ainsi, le programme SALIM et ses partenaires de changement ont contribué à

IMPACT ULTIME : faciliter l'accès aux aliments pour environ 19 500 personnes, avec un soutien financier de plus de 2 millions de dollars au cours de ces années. Sur près de 14% du territoire de Montréal et Laval, les participant.e.s ont eu accès à un commerce solidaire participant à moins de 15 minutes de marche de leur domicile.

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

e. Choisir les bons indicateurs et déterminer leur ligne de base

Une fois votre chaîne de résultats établie, il devient possible de sélectionner les indicateurs qui permettront de suivre l'évolution du projet. L'objectif n'est pas de tout mesurer, mais de choisir **quelques indicateurs pertinents pour chaque niveau de résultat**, des extrants jusqu'aux impacts.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (ex. : kilos distribués, nombre de producteurs impliqués, kilomètres économisés) ou qualitatifs (ex. : satisfaction, apprentissages, qualité de la gouvernance).

Il est important que les indicateurs soient :

- **pertinents** : ils mesurent réellement ce que vous souhaitez observer;
- **réalistes** : vous êtes capables de les collecter;
- **utiles** : ils aident véritablement à la prise de décision.



Un indicateur n'a pas besoin d'être parfaitement précis pour être utile : sa fonction première est d'indiquer qu'un changement a lieu. Un indicateur simple, facile à collecter et à analyser est souvent plus efficace qu'un indicateur idéal mais impossible à mesurer.

Visant un résultat d'accès à *une alimentation saine*, on voudrait mesurer l'évolution de la qualité nutritionnelle des repas consommés par les enfants dans une garderie.

Comme cela est très complexe, un compromis pourrait être de quantifier simplement la diversité de fruits et légumes qui sont achetés par la garderie en question. Une augmentation dans cette diversité est un indicateur que la qualité nutritionnelle s'améliore. Finalement, il est essentiel de déterminer une ligne de base - la situation de départ - afin de pouvoir suivre l'évolution des changements au fil du temps.

Attention! Assurez-vous lors du choix des paramètres de cette ligne de base que vous serez en mesure de collecter les données tout au long du projet. Parfois, des compromis sont requis afin de rendre le suivi des indicateurs mesurables et surtout d'assurer qu'ils reflètent suffisamment les résultats du projet évalué.



Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

Leçon apprise du SALIM :

simplifier aide parfois à suivre les résultats du projet

Initialement : Dans la perspective de capter les résultats générés par le programme pour les partenaires de changement, le SALIM a opté pour une ligne de base qui reflétait ce que les partenaires faisaient avant le SALIM.

Ex. : Indicateur : nombre de paniers distribués ou repas servis par les partenaires (somme des repas ou paniers distribués grâce au SALIM + grâce aux autres projets des partenaires)

Ligne de base : Nombre de paniers et repas distribués par les organismes partenaires AVANT le SALIM

Force : Cette approche était intéressante car elle visait à montrer la part du SALIM dans l'ensemble des résultats obtenus par les partenaires appuyés.

Défis rencontrés : Les résultats varient largement d'une année à l'autre, en raison de trois facteurs. Tout d'abord, la variabilité des financements des autres projets des partenaires rendait invisible l'apport spécifique au SALIM. De plus, il était parfois très difficile d'obtenir des données de la part des partenaires, car ceux-ci ne comptabilisent pas nécessairement cette information pour tous leurs projets. Aussi, le programme SALIM appuyait différents partenaires d'une année à l'autre, donc la ligne de base elle-même devait être révisée à chaque année pour y inclure les nouveaux partenaires concernés.

Révision de l'approche : L'indicateur et la ligne de base ont été révisés pour permettre de suivre davantage les résultats générés spécifiquement par le SALIM.

Ex. : Indicateur - Nombre de paniers distribués ou repas servis par les partenaires dans le cadre du programme SALIM

Ligne de base : zéro avant le SALIM

f. Organiser la démarche d'évaluation, de mesure d'impact et de captation d'apprentissage

Pour que la démarche soit cohérente et utile, il est essentiel de définir dès le départ comment les données seront collectées, analysées et discutées. Une bonne organisation de la démarche repose sur la **combinaison complémentaire de plusieurs approches** :

- des **données quantitatives**, qui permettent de suivre les extrants et les effets mesurables;
- des **données qualitatives**, recueillies à travers des ateliers, entrevues ou bilans, qui mettent en lumière les expériences vécues, les obstacles rencontrés et les apprentissages;
- des **méthodes narratives** (storytelling), qui rendent visibles les retombées attendues et inattendues, et permettent de comprendre les transformations en profondeur.

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

Ces approches doivent être réfléchies collectivement afin que les outils développés répondent simultanément aux trois besoins : **évaluation, mesure d'impact** et **captation/transmission des apprentissages**.

Leçon apprise du SALIM :

créer de la synergie dans les approches de collecte de données (quantitatives et qualitatives) afin de minimiser la charge de travail des partenaires

En vue d'optimiser le temps des partenaires et de maximiser leur participation dans l'évaluation, nous avons revu l'approche de collecte de données pour la mesure d'impact et la captation d'apprentissage sur les projets menés conjointement avec le SALIM.

Des rencontres de bilan ont été organisées avec des sous-groupes d'acteurs concernés par un même projet, lors desquelles les différentes méthodes de collecte de données étaient regroupées.

- Un formulaire de données quantitatives : les partenaires recevaient un formulaire à remplir, qui était parcouru ensemble lors de la rencontre afin d'assurer la bonne compréhension des questions;
- Ce même formulaire comportait des questions ouvertes d'évaluation de leur appréciation par rapport à l'accompagnement offert par l'équipe du SALIM;
- Une activité de remue-méninges abordant l'évaluation et les apprentissages issus du projet (ce qui s'est bien passé, moins bien passé, ce qui aurait pu être fait autrement si c'était à refaire, etc.);
- Une activité d'exploration de type storytelling des retombées attendues et inattendues du projet, tant pour les partenaires, les bénéficiaires indirects que pour l'écosystème.

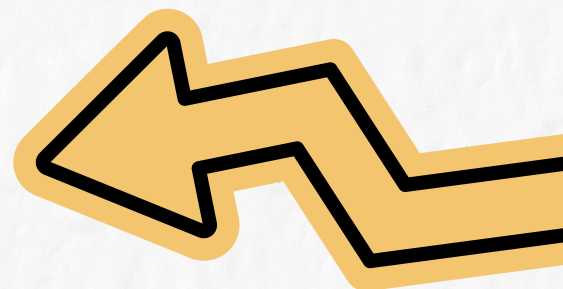
Combiner ces quatre approches dans une même rencontre et des mêmes outils a permis de gagner du temps collectivement et a surtout permis d'écouter les vécus des partenaires à travers le projet.

g. Organiser le travail à l'interne: briser les silos


Pour que la démarche d'évaluation, de mesure d'impact et d'apprentissage soit fluide et réaliste, il est essentiel d'organiser le travail à l'interne dès le début du projet. Cela implique de clarifier :

- qui collecte quelles données;
- qui est responsable de l'analyse;
- qui anime les rencontres et les ateliers;
- quels outils et gabarits seront utilisés;
- comment la collecte et le suivi s'intègrent dans le calendrier;
- comment l'équipe se transmet et partage l'information.

Une organisation interne claire permet d'éviter la surcharge et la dispersion des efforts, d'assurer la cohérence et la qualité des données recueillies, de faciliter la collaboration entre les membres de l'équipe et d'intégrer l'évaluation et l'apprentissage au travail courant plutôt que de les percevoir comme des tâches additionnelles.



Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?



Assurez-vous de bien coordonner la temporalité de la collecte de données avec les partenaires, selon les réalités des partenaires opérationnels mais également des bailleurs de fonds, afin de faciliter le travail pour les premiers tout en vous assurant de pouvoir répondre aux exigences des derniers. Des compromis sont parfois négociables avec les bailleurs de fonds pour permettre de répondre davantage aux besoins des partenaires sur le terrain.

Par exemple, dans le cadre du SALIM, il était plus facile pour les partenaires opérationnels de fournir des données sur une année fiscale, leur permettant de se baser sur leur rapport annuel. Toutefois, le programme Montréal en Commun fonctionnait selon l'année civile. Suite à une discussion avec le LIUM, il a été accepté que le SALIM puisse collecter les données selon les besoins des partenaires opérationnels.

Leçon apprise du SALIM :

briser les silos pour renforcer la cohérence et éviter la multiplication des démarches

Initialement : on retrouvait une équipe d'analystes dédiée à la collecte et l'analyse des données en vue de l'évaluation et la mesure d'impact, une autre équipe dédiée à la captation et la transmission des savoirs, et les chargés de projets.

Force : Cette approche a assuré que les trois volets de l'apprentissage soient bien réfléchis et que des outils et processus adaptés à chacun soient mis en place pour soutenir les équipes projets.

Défis rencontrés :

- Démultiplication d'outils pour l'évaluation, la mesure d'impact et la captation des savoirs;
- Désengagement des équipes projets puisque des ressources spécialisées étaient en place pour effectuer ces activités clés du programme;
- Surcharge pour les partenaires;
- Manque de cohérence dans les approches et dans l'analyse des informations et données recueillies.

Si disposer d'expertises variées est une richesse, il devient essentiel d'éviter que chaque équipe avance de manière isolée, avec ses propres outils, ses propres objectifs, livrables et échéanciers.

Briser les silos, cela signifie :

- instaurer des espaces de travail partagés;
- harmoniser les outils et les pratiques;
- regrouper les démarches de collecte lorsque c'est possible;
- construire une lecture commune du projet.

Révision de l'approche : En adoptant progressivement des étapes pour graduellement briser les silos à partir de 2023-2024, le SALIM a constaté plusieurs effets positifs. Les redondances entre les démarches, les outils et les demandes adressées aux partenaires se sont nettement réduites, ce qui a permis d'alléger la charge de travail des équipes terrain autant que celle des organisations accompagnées. La qualité et la cohérence des données recueillies se sont également améliorées, les informations circulant de manière plus claire et structurée. Enfin, les apprentissages ont commencé à circuler beaucoup plus facilement, tant au sein de l'équipe - notamment entre les chargé.e.s de projets - qu'au sein de l'écosystème des partenaires, favorisant une compréhension commune des enjeux et des résultats.

Phase 2 : Réaliser l'évaluation et la mesure d'impact

Objectif : collecter et analyser les données de manière participative et continue.

Cette phase consiste à recueillir et analyser des données quantitatives et qualitatives pour suivre les activités, observer les premiers effets et comprendre ce que vivent réellement les acteurs.


a. Collecter les données

- Identifier les sources de données: ventes, rapports logistiques, observations terrain, formulaires, entretiens;
- Combiner la collecte de données avec des discussions, approches de récits en veillant à optimiser le temps des partenaires (ateliers de bilan et formulaires adressés dans une même rencontre);
- Utiliser des outils simples : formulaires de sondage, tableaux de suivi, matrice des résultats;
- Prévoir des outils qualitatifs qui visent spécifiquement à capter les effets et retombées non planifiées du projet. (ex. : dans le cadre du SALIM, une activité de remue-méninges a été organisée lors des ateliers de bilan avec les partenaires, pour aborder les retombées ressenties par ceux-ci à travers le projet. Cette activité a permis, par exemple, de faire ressortir que la mutualisation de la mise en marché à travers L'aube, pôle nourricier a eu comme effet non planifié de catalyser la collaboration entre les producteurs de l'Outaouais impliqués dans le projet, permettant également de faciliter leur mise en marché hors du pôle. Les participant.e.s ont aussi mentionné, comme effet inattendu, une diminution de l'isolement des producteur.trice.s.

Suite à la prochaine page.

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

- Tester vos outils à l'avance (ex.: est-ce que le logiciel utilisé permet d'exporter les données du formulaire en tableau Excel ou est-ce que l'exportation des données demande beaucoup de manipulations?)
- Planifier en collaboration avec les parties prenantes les moments de collecte: en continu, à mi-parcours, à la fin du cycle. Il est possible que certaines données soient plus faciles à collecter en continu et d'autres annuellement (ex.: le nombre de personnes qui participent à une cuisine collective demande un outil de collecte continu, alors que le montant des ventes annuelles qui sont faites à travers une plateforme d'achat en ligne peut facilement être compilé trimestriellement ou même annuellement).
- Déterminer les rôles : qui collecte, qui compile, qui analyse.



Assurez-vous que les questions posées dans les formulaires, les ateliers ou les tableaux à remplir soient claires pour tout le monde - chacune devrait aborder le QUI, le QUOI, le OÙ et le QUAND. Ex.: Nombre d'enfants (QUI) par mois (QUAND) qui mangent des repas traiteurs (QUOI) dans des cantines scolaires sur le territoire de la MRC XYZ (OÙ).

Leçon apprise du SALIM :

adapter - pour un même indicateur - les questions à poser aux différent.e.s répondant.e.s permet d'assurer une collecte de données plus simple et fiable

Initialement : Lors des premières années du SALIM, nous avons opté pour une approche par questionnaires. Pour faciliter l'agrégation des données, les questionnaires comportaient des questions neutres, ce qui offrait l'avantage de les rendre applicables à tous les sous-projets du programme.

Force : Cette approche permettait l'utilisation d'un formulaire unique de collecte de données dans lequel des filtres permettaient de sélectionner les questions pertinentes pour chaque projet.

Défis rencontrés : Les questions étaient parfois difficiles à comprendre par les partenaires. Il a donc été nécessaire d'organiser des entrevues individuelles avec chacun.e pour s'assurer que les questions soient interprétées de la bonne manière. Cette approche était très exigeante en temps.


Révision de l'approche : Dans la dernière année du SALIM, la solution a été de créer une question personnalisée aux besoins de chaque projet pour les questions "génériques" et de créer des formulaires individuels.

- Pour la plateforme numérique Tomat : « Quelle est la fréquence moyenne à laquelle vous utilisez la plateforme Tomat ? »
- Pour la plateforme de gestion des commandes de L'aube, pôle nourricier : « À quelle fréquence utilisez-vous la plateforme de gestion des commandes » ?

Cela a demandé un peu plus d'effort pour la conception des outils de collecte de données mais a grandement diminué la charge de travail lors de la collecte de données elle-même. À la place d'entrevues individuelles, le questionnaire était rapidement parcouru avec tous les partenaires lors d'une rencontre-atelier, lors de laquelle un bilan plus qualitatif pouvait également être organisé.

b. Analyser et tirer des apprentissages

- Croiser les données recueillies avec les objectifs du projet.
- Organiser une analyse collective avec l'équipe et les partenaires (par exemple lors d'un atelier):
 - Qu'est-ce qui fonctionne?
 - Qu'est-ce qui bloque?
 - Quelles leçons en tirer?
- Retourner voir les hypothèses de changement de votre projet (chaîne de résultats): est-ce que les données montrent que le changement attendu se produit réellement?
- Formuler des recommandations d'ajustement: logistique, partenariats, communication, gouvernance, etc.
- Partager ces faits saillants et recommandations avec des personnes de référence (qui connaissent le territoire et/ou la thématique du projet) et les parties prenantes afin de les corriger, nuancer ou bonifier.



Privilégiez une lecture commune des résultats - cela renforce la confiance et l'apprentissage collectif. Assurez-vous également de partager les résultats avec les parties prenantes et de valider ou corriger leur interprétation avant la publication des rapports.

Phase 3 : Valoriser les résultats comme levier de changement et d'apprentissage

Objectifs : Utiliser les résultats dans une planification agile du projet et rendre visibles les apprentissages pour l'écosystème afin de favoriser l'innovation sociale.

Cette phase consiste à rendre visibles les résultats du projet et à en faire des ressources utiles pour l'écosystème. Il s'agit autant de partager ce qui a été réalisé que de valoriser ce que le projet a appris, et ce que cela permet d'améliorer.

a. Partager et valoriser les résultats

Mettre en lumière les changements observés (faits marquants, retombées principales, expériences vécues) et les rendre accessibles et utiles pour les parties prenantes.

- Produire des **résumés visuels, avec une forme et un langage accessibles** : fiche d'impact, infographie, récit de changement.
- Diffuser auprès de toutes les parties prenantes
- Mettre en valeur les apprentissages et les retombées positives à travers des témoignages et données clés.

Leçon apprise du SALIM :

éviter de démultiplier le rapportage tout en répondant aux besoins des différentes parties prenantes

Dans une volonté de partager les données et analyses avec chacun des partenaires opérationnels, le SALIM rédigeait initialement des rapports individuels pour chaque partenaire qui participait à la collecte de données, en plus des rapports agrégés, rédigés au niveau du projet pour le bailleur de fonds et pour les besoins du SALIM. Cette approche était très exigeante en temps.

Afin de s'assurer que cette approche réponde réellement aux besoins des partenaires, deux questions ont été ajoutées au formulaire de collecte de données envoyé aux partenaires l'année suivante : "Avez-vous lu le rapport de l'année dernière?" et "Sous quelle forme serait-il préférable de vous partager les données récoltées?".

Les réponses obtenues ont permis de simplifier le rapportage l'année suivante : un seul rapport au niveau du projet global était suffisant pour les partenaires, avec en parallèle les données brutes qui concernaient leur organisation dans un simple chiffrier plutôt qu'un rapport personnalisé.

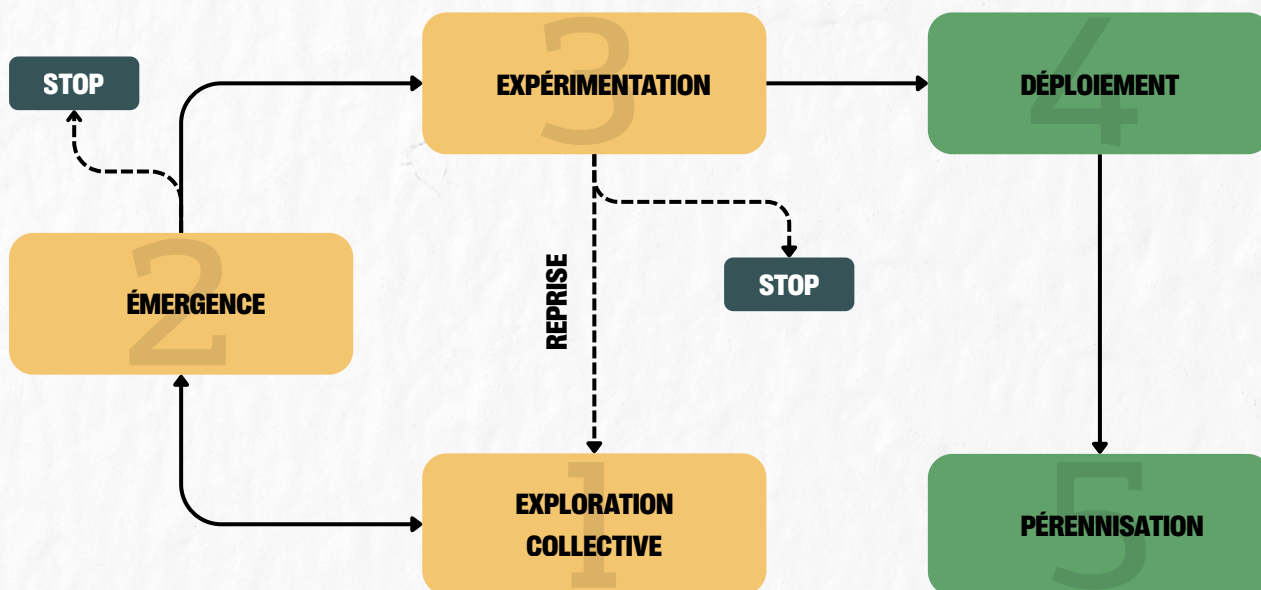
Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

b. Capter les apprentissages favorisant l'innovation sociale et renforcer la pérennité des initiatives

Observer ce qui perdure après le projet (effets à long terme, pratiques consolidées, modèles repris) afin de comprendre l'ancrage réel des changements.

- Observer les **effets à long terme** : continuité des partenariats, autonomie des acteurs, modèles répliqués ailleurs.
- Mettre en place un **suivi léger post-projet** pour observer l'ancrage des changements.
- Documenter les **réplifications ou adaptations** du projet dans d'autres contextes (essaimage).

CYCLE DE VIE D'UNE INNOVATION SOCIALE



Capter les apprentissages permet de transformer les résultats d'un projet en ressources concrètes qui alimentent l'innovation sociale et sécurisent la pérennité des initiatives. En documentant ce qui a été testé, ce qui a réellement fonctionné (ou pas) et dans quelles conditions, vous produirez des connaissances pouvant être partagées à l'écosystème, utiles pour ajuster leurs pratiques, innover, renforcer les partenariats et favoriser l'essaimage.

Comment évaluer, mesurer l'impact et apprendre de son projet ?

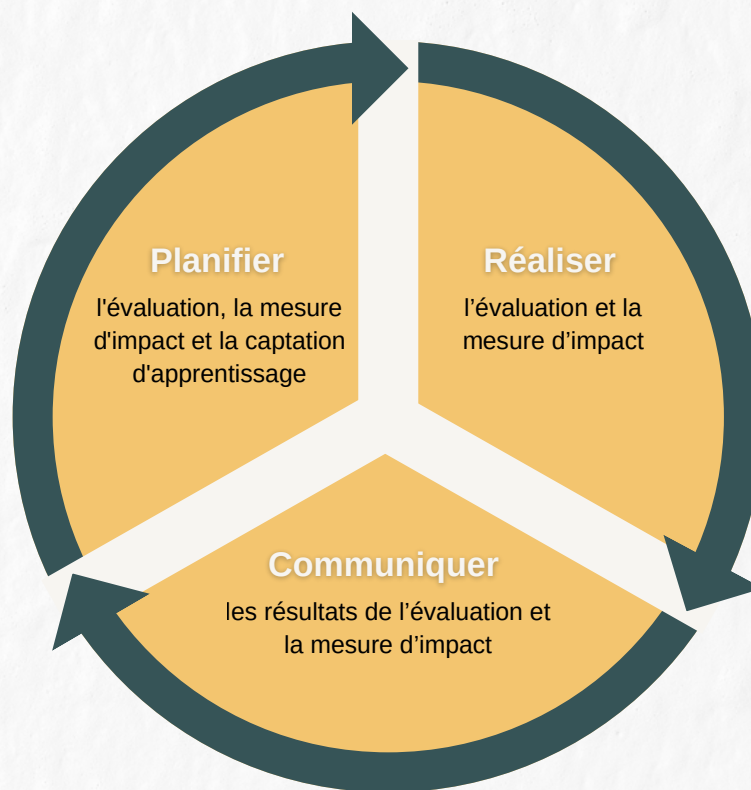
Lorsqu'une innovation sociale ne produit pas les changements recherchés après l'expérimentation, cela ne veut pas dire que c'est du temps perdu. En prenant le temps d'évaluer et de capter les apprentissages, vous produisez encore une fois des connaissances utiles pour votre organisation et pour l'écosystème.

c. Utiliser les apprentissages pour planifier la suite du projet

Les apprentissages tirés du projet doivent nourrir la planification à venir. Cette étape consiste à transformer ce qui a été observé (succès, défis, surprises, conditions de réussite) en décisions concrètes.

Cela implique de:

- **revoir le plan de travail initial** à la lumière des résultats;
- adopter une **gestion agile**, qui permet d'ajuster les activités, les ressources et les priorités en fonction des apprentissages;
- impliquer les **parties prenantes clés** dans l'analyse et la prise de décision: producteurs, organismes, collègues, partenaires, bailleurs;
- déterminer ensemble ce qu'il faut **poursuivre, améliorer, ajuster ou abandonner**;
- intégrer les apprentissages dans la planification du cycle suivant, afin d'améliorer continuellement la pertinence et l'efficacité des interventions.



Une bonne communication d'impact n'est pas 'un rapport de plus', c'est une histoire vraie, appuyée par des faits et vécue par vos partenaires.

Quelques suggestions d'indicateurs pour des projets de mise en marché et d'approvisionnement alimentaire

Dans le cadre de vos initiatives, les indicateurs que vous choisissez pour suivre et mesurer l'impact doivent toucher toute la chaîne des résultats, en partant des intrants pour arriver aux impacts ultimes. **Ci-dessous, nous vous proposons une liste d'indicateurs pouvant être utiles à des projets de mise en marché et/ou d'approvisionnement, que vous pouvez adapter à vos besoins.** Il est toutefois essentiel de noter que cette liste est fournie à titre indicatif et qu'au moment de planifier la mesure d'impact, un travail rigoureux de définition des indicateurs est essentiel pour vous assurer de suivre les bons éléments.

NIVEAUX DE RÉSULTATS	EXEMPLES D'INDICATEURS ENONCÉ	MÉTHODE DE CALCUL	MOYENS DE VÉRIFICATION
Intrants (ressources mobilisées)	1. Nombre d'heures de travail investies (employé.e.s + bénévoles)	Somme des heures déclarées sur la période	Feuilles de temps
	2. Montants investis	Total des montants reçus engagés ou valorisés	États financiers, rapports budgétaires, conventions signées
	3. Nombre de ressources mobilisées par types	Nombre de consultants externes, partenaires de soutien, employé.e.s, etc.	Contrats, ententes de partenariat
Activités (actions réalisées)	1. Nombre de trajets effectués	Somme des trajets (livraison, approvisionnement, etc.)	Registres de tournées, journaux de bord
	2. Nombre d'ateliers/rencontres de coordination	Nombre total de rencontres effectuées sur la période	Comptes rendus, listes de présence
	3. Nombre d'acteurs impliqués dans les activités	Comptabilisation des participant.e.s selon leur catégorie (producteurs, organismes, institutions, etc.)	Listes de participant.e.s, formulaires d'inscription

Suite à la page suivante.

Quelques suggestions d'indicateurs pour des projets de mise en marché et d'approvisionnement alimentaire

NIVEAUX DE RÉSULTATS	EXEMPLES D'INDICATEURS ENONCÉ	MÉTHODE DE CALCUL	MOYENS DE VÉRIFICATION
Extrants (production immédiate)	1. Poids d'aliments distribués (kg)	Somme des kilogrammes livrés/distribués sur la période	Factures, bordereaux de livraison
	2. Nombre de partenaires desservis	Nombre total (somme) d'organisations ayant bénéficié des services du projet	Registre des partenaires, contrats de service
	3. Nombre d'équivalents-repas distribués	Poids total en kg des aliments distribués X 2 (1 équivalent repas équivaut environ à 500 g dans le cadre du SALIM)	Registres de distribution, rapports opérationnels
Effets (changements directs)	1. Temps (h) de travail économisé grâce au transport mutualisé et/ou l'approvisionnement de proximité	Temps requis AVANT mutualisation – Temps requis APRÈS mutualisation	Déclarations des partenaires, journaux de tournée
	2. Satisfaction des partenaires (échelle 1 à 5)	Moyenne des réponses sur une échelle de 1 à 5	Sondages, formulaires d'évaluation
Impacts (transformations durables)	1. Augmentation de la production locale (perception sur une échelle de 1 à 5)	Niveau moyen sur 5 d'augmentation déclarée par les producteurs	Sondages par formulaires, entretiens
	2. Réduction des km parcourus grâce au [transport mutualisé et/ou l'approvisionnement de proximité] (km évités)	Distance moyenne AVANT – Distance moyenne APRÈS mutualisation	Tableau de bord du véhicule, registre des trajets, bons de livraison

Références

Affaires mondiales Canada. (s.d.). Guide de la Gestion axée sur les résultats (GAR). Gouvernement du Canada. https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats-guide.aspx?lang=fra

Anderson, A. (2005). *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_resources/pdf/CommunityBuildersApproach.pdf

Organisation de coopération et de développements économiques (OCDE). (2021). Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable. Dans *Conseils, outils, éclairages et pratiques concernant la coopération pour le développement*. https://www.oecd.org/fr/publications/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/managing-for-sustainable-development-results_69ffd2a7.html

Organisation internationale pour les migrations (OIM). (s.d.). *Lignes directrices relatives au suivi et à l'évaluation – Chapitre 3 : Théorie du changement* [la Boîte à outils pour la Matrice des résultats]. <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/about-iom/evaluation/evaluation-criteria-toolkit-fr.pdf>

Syed, S., & Ahmed, M. (2008). *Results-Based Management: A Quick Guide*. United Nations Development Group. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-RBM-Quick-Guide-2008.pdf>

Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Évaluation et mesure d'impact. *Évaluer ou mesurer l'impact d'initiatives ayant une visée sociale afin de les aider à s'améliorer et se démarquer*. <https://tiess.ca/thematiques/evaluation-et-mesure-dimpact>

Territoires innovants en économie sociale et solidaire. (2017). La théorie du changement (ToC).TIESS. https://tiess.ca/download/documents/TIESS_EVAL-IMP-outil-theorie-du-changement.pdf

Union Économique et Monétaire Ouest Africaine. (2021). *Guide sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)*. https://e-docucenter.uemoa.int/sites/default/files/2021-11/GUIDE_GAR_UEMOA_2021.pdf

United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2017). *Results-Based Management Handbook: Applying RBM concepts and tools for a better urban future*. https://unhabitat.org/sites/default/files/2019/05/un-habitat_rbm_handbook_complete_0_0.pdf

Zarinpoush, F. (2006). *Guide d'évaluation de projet à l'intention des organismes sans but lucratif : méthodes et étapes fondamentales pour procéder à l'évaluation de projets*. Toronto : Imagine Canada https://www.sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/guidedevaluation.pdf?utm_source=chatgpt.com

Guide pour l'évaluation, la mesure d'impact et la captation d'apprentissage dans des projets de mise en marché et d'approvisionnement alimentaire

Leçons apprises et recommandations issues du programme Système alimentaire local et intégré
de Montréal (SALIM) (2020-2025)

Rédaction : Isabelle Vandeplass et Réginald Vigile

Révision : Dominique Lalonde et Emmie Garneau (Le Point final)

Mise en page : Karolane Thibault

Le présent document a été réalisé
grâce à l'appui financier de :

Montréal  Canada 



5520 rue Chabot, bureau 401, Montréal (QC) H2H 2S7
514 360-1086 | info@recolte.ca | www.recolte.ca