

LA FONDATION DE LA
FAMILLE J.W. McCONNELL

PROUVER LE CHANGEMENT

CADRE DE LA DURABILITÉ DES MOYENS DE SUBSISTANCE
— UN OUTIL D'ÉVALUATION POUR LES PROJETS
DE CHAÎNE DE VALEUR

Ricardo Ramirez

La difficulté

Ceux qui travaillent à la production d'aliments locaux de façon plus durable se butent souvent à des forces du marché susceptibles de menacer leur travail sur le plan financier. Il est parfois très difficile de concurrencer seulement sur le prix; on sait cependant que le prix n'est pas le seul facteur de motivation pour bien des consommateurs canadiens. Le succès du producteur local – agriculteur, pêcheur ou artisan – se mesure de bien d'autres façons que les profits qui figurent au bilan. La production locale peut exercer un impact sur la collectivité et l'environnement, en plus d'assurer des moyens de subsistance. Mais comment mesure-t-on ce type d'impact?

Le cadre de la durabilité des moyens de subsistance est un outil qui peut s'appliquer au système alimentaire pour pister le changement sur plusieurs dimensions – matérielle, naturelle, financière, humaine et sociale – afin d'évaluer les résultats d'un projet de façon systématique. Opérer un virage dans les systèmes alimentaires est une opération complexe et parfois imprévisible, et pourtant, il se produit un changement. Il est crucial de disposer d'un moyen efficace qui démontre la valeur d'un projet aux partenaires d'affaires, aux membres de la collectivité, aux décideurs, aux bailleurs de fonds et à d'autres intervenants. Si les plans d'affaires et les rapports financiers offrent une information précieuse sur la situation d'une entreprise sociale, ils n'expriment pas les actifs non financiers qui sont pourtant des indicateurs essentiels de la santé du projet.

Le cadre de la durabilité des moyens de subsistance démontre concrètement les changements apportés aux actifs financiers, humains, matériels, sociaux et environnementaux. Il peut servir à déceler les changements du contexte local et signaler les obstacles systémiques dont il faut tenir compte. Il permet d'agrèger les résultats de plusieurs projets afin de dégager des tendances de l'ensemble des projets liés aux systèmes alimentaires régionaux.

Ce document a pour but de présenter un outil d'évaluation à des projets partenaires et d'expliquer comment on peut l'utiliser, à partir de l'exemple de Off the Hook, une entreprise de pêche soutenue par la communauté.

Nous voulons aider les projets du programme Chaîne de valeur régionale à évaluer leurs progrès et à raconter leur histoire unique, en plus de constater les tendances qui se dégagent dans le groupe de projets et de les diffuser.

L'ambition d'un pêcheur local

Imaginez un bateau de pêche amarré au port d'une localité côtière de la Nouvelle-Écosse.

Le pêcheur examine ses prises du jour sur le pont – aiglefin, morue, merlu et flétan. Pas mal, une journée moyenne. Il utilise le bon vieil équipement de pêche au crochet et à la ligne que lui a légué son père. C'est une pratique durable qui évite de tuer le poisson immature ou d'abîmer les fonds marins avec les chaluts de fond industriels. Mais il y a longtemps que la pêche industrielle a abandonné le crochet et la ligne. De plus, les grosses entreprises de pêche font souvent transformer et emballer leur poisson avant leur retour au Canada – souvent à des kilomètres du site de pêche –, là où il sera vendu et consommé.

Le pêcheur est persuadé qu'il y a une meilleure façon de faire. Il croit que ses prises valent un prix supérieur et il sait que les consommateurs locaux sont prêts à le payer. Avec ses amis de la communauté des ONG de Halifax, il s'efforce de créer une pêcherie soutenue par la communauté.

Mais comment raconter son histoire? Comment peut-il savoir si ses efforts en valent la peine? Et comment convaincre d'autres pêcheurs de faire comme lui?

Le contexte

Depuis 2012, La fondation de la famille J.W. McConnell (la fondation) et le Réseau pour une alimentation durable (RAD) travaillent ensemble à soutenir plusieurs projets dans le cadre d'un programme de financement et de renforcement des capacités, Chaîne de valeur régionale. Les projets interviennent sur les systèmes alimentaires et les améliorent à plusieurs égards, au-delà de la production ou l'achat d'aliments locaux produits de façon durable. Les interventions visent à améliorer l'environnement, le développement économique local et le bien-être collectif.

Très diversifiés, les projets se déroulent dans tout le Canada. Le RAD et la fondation veulent documenter le changement, tant au niveau de chaque projet qu'à celui de l'ensemble des projets.

Tous reconnaissent le besoin d'établir des paramètres de référence pour documenter le changement. Mais chaque projet et chaque organisme hôte est unique, et plusieurs en sont aux premiers stades du développement. Il est donc difficile d'établir à l'avance des variables ou des indicateurs à la fois pertinents à l'échelle locale et utiles pour comparer les projets entre eux.

L'outil proposé vise trois objectifs d'évaluation concrets :

- Fournir de la rétroaction. Pister les changements afin que les organismes qui mènent les projets puissent comprendre ce qui est en train de changer.
- Obtenir des preuves concrètes qui étayent le concept. Établir la valeur de la stratégie de programme qui finance les projets d'amélioration des systèmes alimentaires régionaux.
- Communiquer les résultats et montrer des orientations communes issues d'un éventail d'interventions sur le système alimentaire.

On explore ces objectifs d'évaluation grâce aux questions suivantes :

- Quels sont les résultats mesurables à l'échelle du projet?
- Dans quelle mesure peut-on comparer [certains] résultats d'un projet à l'autre?
- Dans quelle mesure peut-on attribuer les résultats mesurables aux projets?
- Dans quelle mesure les résultats de l'ensemble des projets dénotent-ils des obstacles ou des facteurs habilitants à l'échelle du système (à l'échelle du paysage)?

Pourquoi le cadre de la durabilité des moyens de subsistance?

L'approche d'évaluation doit tenir compte de trois facteurs : a) le projet veut pister le changement de façon systématique pour plusieurs dimensions interreliées des moyens de subsistance; b) il faut pouvoir agréger et comparer les projets entre eux; c) il faut suivre le changement dans le contexte de projets qui se développent dans un ensemble plus vaste de systèmes complexes et évolutifs où les difficultés sont parfois difficiles à prévoir.

L'approche d'évaluation doit comporter un élément d'apprentissage afin que les leaders des projets innovants puissent tirer des leçons de leur travail et obtenir des données qui leur permettront de changer de cap au besoin.

Dans le secteur social et celui de l'environnement, on a de plus en plus tendance à pister le changement pour un ensemble d'éléments. On utilise les termes bilan équilibré et tableau de bord du suivi pour exprimer le caractère multidimensionnel du suivi d'indicateurs interreliés (comme un contrôleur aérien qui surveille plusieurs écrans à la fois). Un exemple bien connu est l'index canadien du mieux-être, qui combine des données fédérales et provinciales dans huit domaines interreliés (dynamisme communautaire, participation démocratique, éducation, environnement, populations en santé, loisirs et culture, niveau de vie et aménagement du temps).

Le projet Through the Garden Gate

Le Canada est bien loin de l'Afghanistan, mais l'application du cadre de la durabilité des moyens de subsistance dans ce dernier pays démontre son utilité. Through the Garden Gate est un projet qui vise à renforcer la capacité de femmes entrepreneures en horticulture. Il a pour but « d'améliorer la productivité agricole et l'accès aux marchés pour les agricultrices afin d'accroître le revenu des ménages; et de donner aux femmes vivant en milieu rural isolé des moyens de participer activement à l'économie par le développement d'une chaîne de valeur et l'intégration de légumes frais sur le marché ».

Pour obtenir des données de référence permettant d'évaluer le projet, on a demandé aux femmes de fournir de l'information sur la situation de divers actifs avant le début de l'étude, au meilleur de leur souvenir.

On a mesuré divers actifs : capital naturel (nombre d'hectares en production, changement dans l'utilisation des terres, perceptions du changement de la biodiversité); capital humain (variations du régime alimentaire, utilisation des installations d'enseignement); capital matériel (intrants – engrais, eau, etc. – utilisés et accès à l'équipement); capital social (appartenance à des organismes communautaires, accès à des groupes d'assurance, fonds d'urgence, etc.); et capital financier (principales sources de revenus et fonds connexes, fonds ou autres actifs utilisés pour l'épargne, etc.).

Parmi les résultats mesurés, voici les plus impressionnants :

- Improved water efficiency by use of drip irrigation technology offered through project
- Increased participation by women in household decision making
- Average revenue doubled since project inception
- Augmentation de 65 % de la consommation de viande (indicateur de nutrition)
- Amélioration de l'efficacité hydrique par l'utilisation de systèmes d'irrigation goutte à goutte offerts tout au long du projet
- Accroissement de la participation des femmes aux décisions concernant le ménage
- Doublement du revenu moyen depuis la création du projet
- Accroissement de l'accès au crédit, qui est passé de 2 % des personnes interrogées avant le projet à 75 % trois ans après le lancement du projet

Source : Katenberg, L.; Khan, A. et Ruddick, S. 2011. Evaluating value chain impact using a sustainable livelihoods approach: A case study on horticulture in Afghanistan. Enterprise development and microfinance 22(3): 225-240

Introduction au cadre de la durabilité des moyens de subsistance

Le cadre de la durabilité des moyens de subsistance (CDMS) propose cinq dimensions ou catégories d'actifs pour établir de façon systématique des bases de référence sur la situation des divers projets (voir le pentagone et la légende ci-dessous) : matériel, naturel, financier, humain et social.

Le CDMS inscrit les cinq catégories d'actifs dans un contexte systémique qui tient compte de l'influence des vulnérabilités, des limites organisationnelles ainsi que des politiques et de la réglementation.

Ce contexte est particulièrement important en matière d'évaluation, puisqu'il est parfois impossible de démontrer qu'un projet est à lui seul responsable du changement mesuré (attribution). On démontrera plus probablement que le projet a contribué au changement avec d'autres facteurs utiles par hasard, ou grâce à la collaboration avec des tiers. De façon concrète, cela veut dire que si on a pu documenter un changement positif dans un type d'actif, on fera référence aux facteurs habilitants ou contraignants – qui échappent au contrôle du projet – susceptibles d'expliquer le changement en partie.

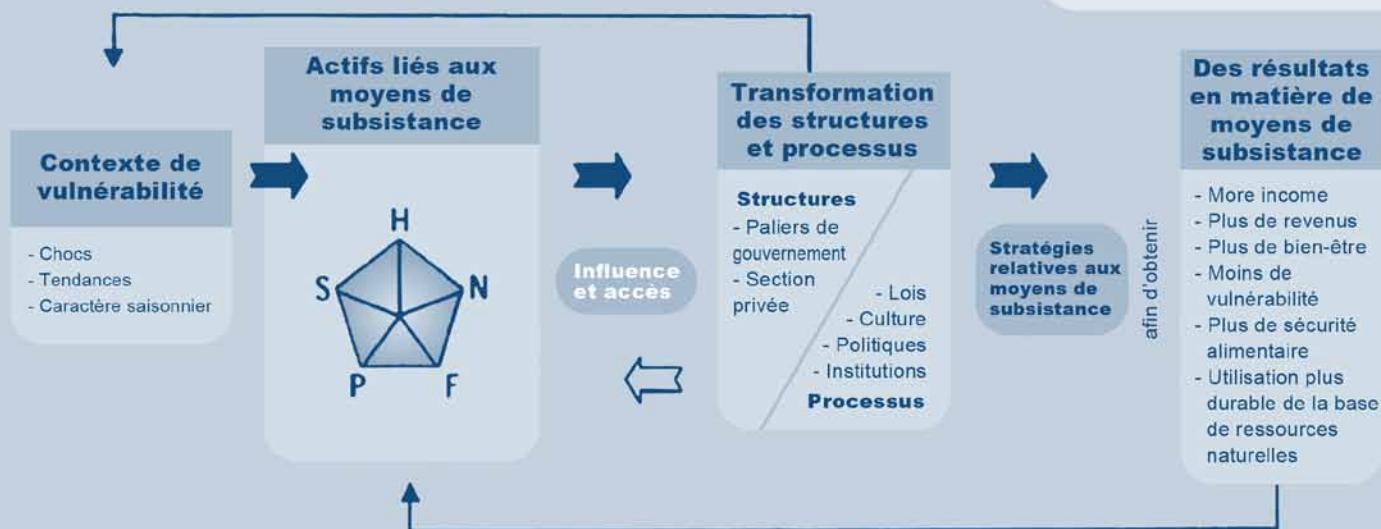
Par exemple : un questionnaire de projet documente une baisse radicale du prix des terres louées pour l'agriculture urbaine pendant la réalisation d'un projet en milieu urbain. L'un des objectifs du projet est justement de rendre les terres plus accessibles. Ce changement coïncide avec l'adoption d'un arrêté municipal qui prévoit consacrer certains parcs municipaux au jardinage communautaire, ce qui a fait baisser le prix de location des lots. Si le projet n'a pas participé au travail de plaidoyer en vue de l'adoption de l'arrêté, il ne peut pas attribuer le changement à son intervention.

Le CDMS ne prévoit pas le type d'actifs dans chaque catégorie, puisque cela dépend du contexte, ce qui permet à chaque projet d'adapter les actifs à sa situation¹.

Par exemple : pour les actifs matériels, un projet de pêche a choisi les bateaux, la glace, les appâts et les installations de transformation. Un projet d'agriculture urbaine a plutôt choisi le terrain, l'irrigation, les outils et les installations de nettoyage. L'outil du CDMS comporte une

Figure 1.
Le cadre de durabilité des moyens de subsistance

H = Capital humain
N = Capital naturel
F = Capital financier
S = Capital social
P = Capital matériel



série de feuilles de calcul que les partenaires de projet peuvent trouver dans Google Docs. Il y a une feuille de calcul par type d'actif des moyens de subsistance, et une autre pour documenter les vulnérabilités. À cette étape, il s'agit d'établir une base de référence. Chaque projet décide du moment opportun pour procéder à une deuxième mesure, sans doute à la fin d'une saison complète.

Étude de cas

Pêcherie soutenue par la communauté Off the Hook, Ecology Action Centre, Nouvelle-Écosse. <http://www.offthehookcsf.ca>.

Les pêcheries soutenues par la communauté (PSC) s'inspirent des entreprises d'agriculture soutenue par la communauté (ASC), qui s'efforcent de connecter les consommateurs à des aliments produits localement de façon durable et équitable. Des entreprises sociales comme les PSC permettent aux familles de petits pêcheurs indépendants d'assurer la pérennité de leurs moyens de subsistance dans une industrie de plus en plus dominée par les grandes sociétés.

La PSC Off the Hook espère servir de vitrine à une industrie de vente directe dans le domaine des pêcheries, qui reconnaît et qui cultive le triple rendement. Elle s'efforce d'offrir à de petites collectivités rurales et urbaines des occasions de se connecter, de multiplier les liens de vente locale et, de façon plus générale, de stimuler le dialogue sur les aliments locaux, la pêche durable et la santé de la collectivité.

Off the Hook contribue aussi à ce que l'on continue d'utiliser l'équipement de pêche à faible impact, au crochet et à la ligne, afin d'assurer la pérennité des ressources marines.

Catégories d'actifs pertinentes

On a établi des actifs adaptés à ce projet particulier, à partir des cinq grandes catégories d'actifs.

Actifs matériels

- Bateaux
- Équipement
- Quai
- Glace
- Appâts
- Capacité de transformation
- Entrepôts frigorifiques/ agrégation
- Équipement d'emballage
- Transport
- Vente au détail locale
- Marché local de ventes en gros
- Marchés éloignés (restaurants et vente en gros)

Actifs sociaux

- Rapports entre pêcheurs de la même flotte
- Rapports entre pêcheurs de flottes différentes (concurrentes)
- Rapports avec les acteurs de la transformation
- Rapports entre organisations de pêcheurs
- Rapports avec les appareils réglementaires locaux (autorités portuaires)
- Rapports avec les appareils réglementaires provinciaux/ fédéraux
- Liens avec la société civile/ les alliés
- Intervenants de la chaîne de valeur
- Force des organisations de pêcheurs
- Accès aux permis
- Accès aux quotas

Actifs humains

- Compétences (pratiques durables)
- Connaissances (pratiques durables)
- Formation
- Capacité de travail et main-d'œuvre
- État de santé
- Fibre entrepreneuriale des pêcheurs et des familles
- Fibre entrepreneuriale au MAPNÉ/MPO
- Fibre entrepreneuriale des ONG

Actif naturels

- Volume des prises (aiglefin)
- Volume des prises (morue)
- Volume des prises (goberge)
- Volume des prises (merlu)
- Volume des prises (flétan)
- Volume des prises (total)
- Biodiversité des espèces commerciales
- Biodiversité du milieu marin
- Rôle spécial

Actifs financiers

Ratio d'activité : mesure l'efficacité dans la réalisation des tâches quotidiennes et la capacité des projets de transformer en argent ou en ventes les divers comptes du bilan

- Jours des comptes d'achat
- Jours des comptes créditeurs

Ratio de liquidités : mesure la capacité de régler les obligations à court terme

- Ratio du fonds de roulement (ratio de solvabilité à court terme)
- Efficacité de la gestion des liquidités (gestion de la solvabilité à court terme)

Ratio de solvabilité : Ratio d'endettement : mesure les dettes dans l'entreprise; Ratio de couverture : mesure la capacité de régler les obligations à long terme

- Ratio d'endettement

Ratio de rentabilité et de durabilité : mesure la capacité de l'entreprise (ou du projet) de générer des profits

- Croissance des ventes (%)
- Autonomie de fonctionnement
- Marge bénéficiaire brute (%)
- Ratio de marge bénéficiaire nette (5)
- Recours au travail bénévole

Exemple : Ecology Action Centre

Le graphique ci-dessous montre comment l'Ecology Action Centre (EAC, Halifax) a rempli un des tableaux (les cellules sont vides dans le cas d'éléments non pertinents).

Copy of EAC & SLF test 3 - Off the Hook ☆

File Edit View Insert Format Data Tools Add-ons Help Last edit was made yesterday at 1:06 PM by Justin Cantafio

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Physical Assets / Measurement rubric	boats	equipment	wharf	ice	bait	processing capacity	cold storage / aggregation	packi suppl
2	overall condition (1=beyond repair; 4=excellent)	2	3	4					
3	loans available for replacement (1=very demanding conditions; 4=low collateral)	2	2						
4	access is 1=a barrier; 4=sufficient	1	1	4	4	2	2	2	
5	Sustainability; 1=poor choice (bad fishery); 4=best option					1			
6	appropriate technology is available (1=long delays; 4=locally made)	4	3			2			
7	appropriate technology is affordable (1=high price; 4=affordable)	1	2			2			
8	logistics are; 1=a hindrance; 4=enabling								
9	affordable access 1=low; 4=high								
10	Market is scalable; 1=not scalable; 4=easily scalable								
11									
12									
13									

Justin Cantafio 10:52 AM Jan 14 Resolve
squid is used; caught by an untraceable fishery in Thailand
Reply...



Arachnogramme

Le tableau ci-dessous présente l'arachnogramme de référence du projet.

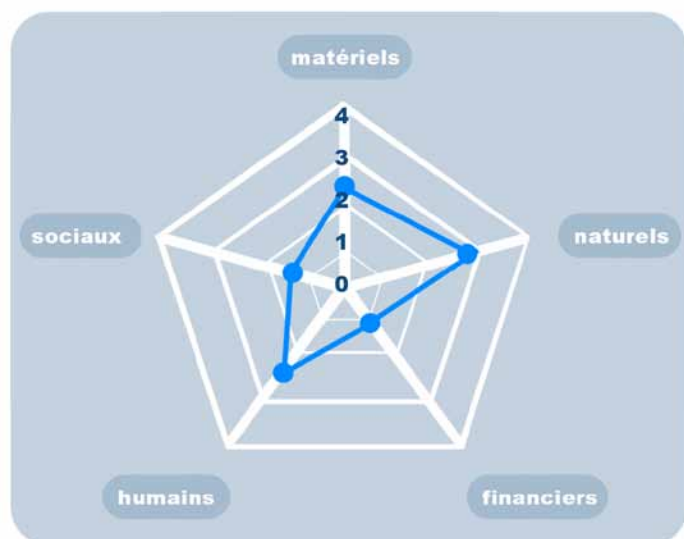


Figure 1

Le tableau ci-dessous résume les données téléversées au 26 janvier 2015 par l'Ecology Action Centre (EAC)

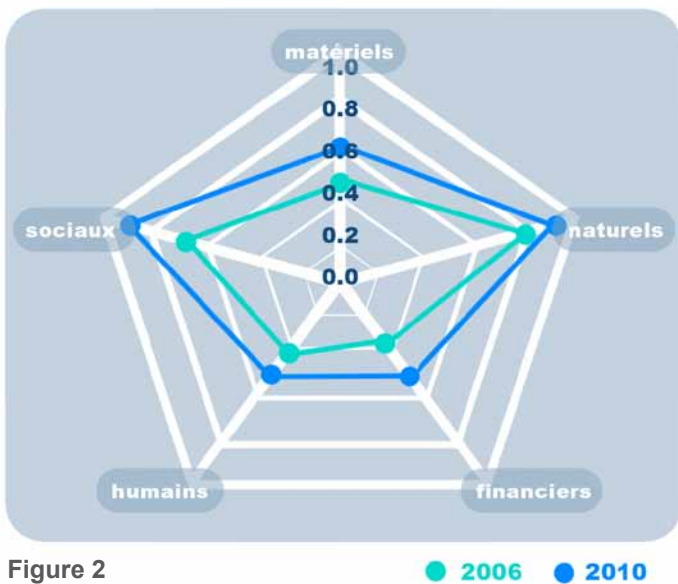
matériels	naturels	financiers	humains	sociaux
2.37	2.73	1.00	2.48	1.50

Annotations : On obtient chaque nombre en additionnant tous les nombres et en les divisant par le nombre de cellules remplies pour chaque catégorie. Cela veut dire que chaque estimation d'actif a le même poids; le nombre de variables dépend des catégories établies pour le projet.

Comme il n'y a pas encore de données financières, on a assigné le chiffre 1 pour créer le diagramme. Le choix de deux décimales aidera à pister les changements mineurs au fur et à mesure.



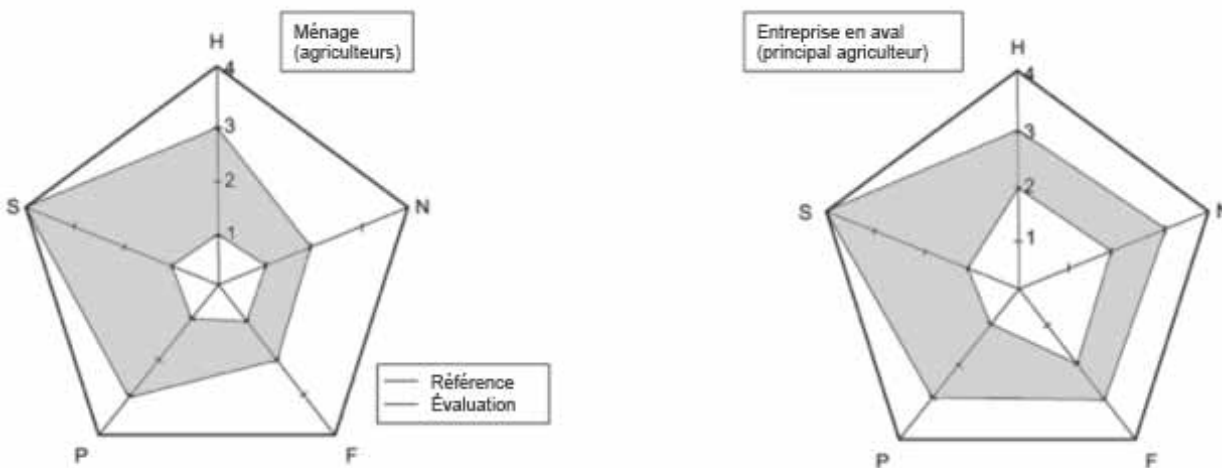
Comparaisons



La figure 2 présente l'exemple d'un projet de foresterie en Chine, où les estimations d'actifs ont été établies comme référence en 2006, puis mesurées à nouveau en 2010.

Les projets peuvent produire leurs propres arachnogrammes, avec la base de référence puis le changement après une saison. On peut alors étudier ce qui fait que certaines catégories d'actif se sont améliorées et d'autres pas. On peut aussi comparer les tendances d'un projet à l'autre. Dans la figure 2, les auteurs comparent l'évolution de cinq actifs après quatre ans.

(Source : Chen, H.; Zhu, T.; Krott, M.; Calvo, J.F.; Ganesh, S.P. et Makoto, I. 2013. Measurement and evaluation of livelihood assets in sustainable forest commons governance. *Land use policy* 30: 908-914.)



La figure 3 présente l'exemple d'un projet de chaîne de valeur en Afghanistan, évalué à partir d'un système comparable, sur une échelle de 1-4 pour chaque catégorie d'actif.

(Source : Katerberg, L. Khan, A. et Ruddick, S. 2001. Evaluating value chain impact using a sustainable livelihoods approach: A case study on horticulture in Afghanistan. *Enterprise development and micro finance* 22(3): 225-240)

Contrôle de la qualité des estimations

Afin d'établir une référence pour chaque type d'actif, les projets déterminent la situation ou qualité relative de chaque actif sur une échelle de 1-4, selon la définition par les intervenants de la meilleure ou la pire éventualité. Dans certains cas, on peut recueillir des données qualitatives auprès des intervenants de la collectivité et les convertir en équivalents chiffrés (par exemple, un sondage annuel de la satisfaction des agriculteurs pour les services d'un pôle alimentaire). Dans d'autres cas, les dirigeants du projet évaluent eux-mêmes la situation de l'indicateur (par exemple, nous avons tissé un partenariat solide avec une société de transport, ce qui fait passer notre cote de transport de 1 à 3).

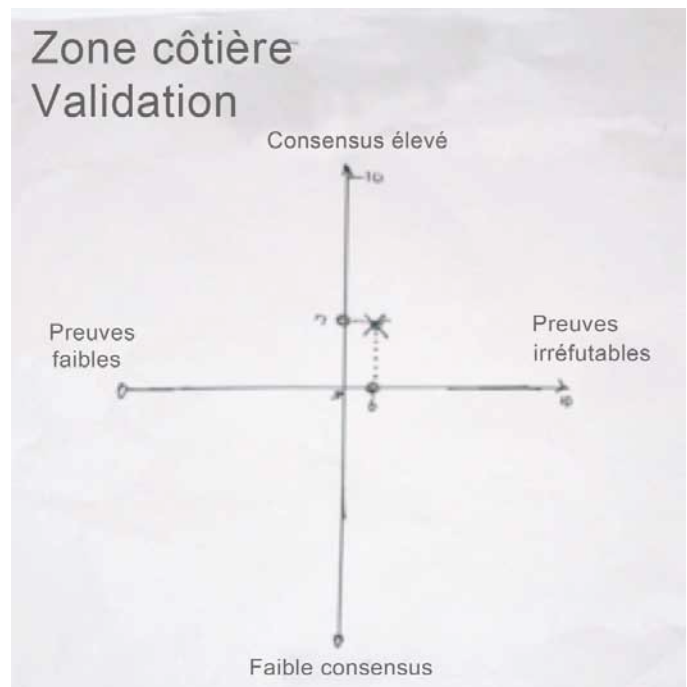
Il peut être difficile d'estimer la cote de 1-4 si on ne dispose pas de données suffisantes, ou si les données ne sont pas tout à fait pertinentes ou représentatives. Nous incitons toutefois les gestionnaires à faire une estimation, selon le principe que cela vaut mieux que l'absence totale de référence. Pour ajouter de la rigueur, nous prôtons toutefois l'utilisation d'un outil de contrôle de la qualité – ce que nous appelons l'outil de validation².

L'outil de validation est fondé sur le niveau de consensus quant à la cote, parmi les personnes qui connaissent bien le projet, ainsi que sur le niveau approximatif de certitude des éléments recueillis. Par exemple, le gestionnaire d'un projet de jardinage urbain de la Saskatchewan a donné la cote 1 à la propriété des terres. On peut alors se demander :

- Quel est le niveau de consensus approximatif sur cette estimation parmi les membres de l'équipe du projet? (0 = aucune entente; 10 = unanimité)
- Quel est le niveau approximatif de certitude des preuves recueillies pour en arriver à cette estimation? (0 = aucune preuve; 10 = preuves irréfutables)

Même si les deux niveaux peuvent être faibles au départ, on a établi un point de départ ET on peut dorénavant travailler à accroître le consensus et la solidité des preuves au fur et à mesure de l'évolution du projet.

L'outil de validation est une forme de contrôle de la qualité, qui permet de vérifier à quel point une estimation est fondée sur des preuves et sur un consensus. Dans cet exemple, les participants ont établi le niveau de consensus à 7 et le niveau de certitude des preuves à 6. Un autre élément pertinent a été la discussion sur ce qu'il faut faire pour passer au quadrant supérieur droit (niveau élevé de consensus et de validation).



Comprendre les changements

Il faudra étudier les changements rapportés dans les schémas en étoile en lien avec les autres composantes du CDMS. La situation relative à la vulnérabilité et au caractère saisonnier tiendra compte des vulnérabilités organisationnelles, des variations de température et d'autres chocs subis par le système (écologie, accès aux marchés, etc.). Il faudra aussi porter attention au contexte institutionnel si des changements dans la réglementation ou la programmation ont pu influencer sur les résultats pistés. Au moment d'écrire ce document, le Canada est à négocier un nouvel accord commercial qui risque de modifier les règles du jeu (notamment la gestion de l'offre dans l'industrie laitière). Jusqu'ici, l'expérience démontre que les annotations reçues dans les échelles de 1-4 permettent souvent de mieux saisir ces facteurs contextuels.

Utilisations possibles : agrégation, participation et communication

Comme l'outil a la même structure pour tous les projets, il est possible d'agréger les résultats pour obtenir un tableau d'ensemble. Les projets ayant une base de ressource commune (les pêcheries, par exemple) pourront comparer les tendances dans les cotes par actif ainsi que leur évolution au fil du temps.

L'évolution au fil du temps démontrera divers niveaux de changement d'un actif à l'autre (ainsi, il se peut que les actifs humains s'améliorent plus vite que les actifs naturels ou financiers). Si on constate des tendances communes, cela donnera une plateforme pour étudier ce qui est à l'origine de ces tendances dans les projets liés aux systèmes alimentaires (en fonction des éléments du CDMS : vulnérabilités, transformation des structures et des processus).

Inversement, si certains projets vivent un changement fondamental sur le plan des politiques ou d'une variable liée au marché (modification de la réglementation dans les pêcheries, par exemple), les niveaux de changement de certains actifs devront tenir compte de ce changement du contexte. Autrement dit, il est possible qu'une réalisation remarquable soit survenue grâce à des changements institutionnels qui échappent au contrôle des intervenants du projet.

En plus de fournir une référence estimative, cet outil offre une toile de fond où dépeindre pleinement la richesse de chaque contexte. En étudiant les commentaires associés à plusieurs cotes, on peut discerner l'influence des saisons, les changements climatiques, les forces régissant le marché mondial, les limites imposées par les politiques ainsi que la complexité des rapports. Au fur et à mesure que les dirigeants expliquent chacun des tableaux, on voit se dégager un portrait détaillé. Les tableaux servent de carte qui raconte l'histoire du projet. L'outil est plus qu'un tableau de bord, c'est la base qui permet d'écrire un scénario de pièce ou de documentaire sur chaque pôle alimentaire ou chaque chaîne de valeur. L'outil peut servir à mobiliser d'autres intervenants, notamment des organismes locaux qui sont des partenaires ou des bailleurs de fonds possibles pour ces activités, des décideurs et ceux qui pourraient être intéressés à développer l'outil davantage et à l'adapter.

Notes de fin

- 1 Nous avons trouvé dans la littérature des exemples où les indicateurs ont été préparés en consultation avec des intervenants locaux (Woodhouse, P.; Howlett, D. et Rigby, D., 2000. A framework for research on sustainability indicators for agriculture and rural livelihoods. Document de travail 2. Préparé pour le DIFD, Londres). Une grande difficulté consiste à convenir de l'échelle qui préside au choix des indicateurs, car les données sont souvent difficiles à obtenir, elles ont été recueillies à des échelles différentes, ou elles sont périmées. Une autre difficulté est d'agréger les données recueillies auprès de plusieurs sites de projets ou plusieurs partenaires.
- 2 Cet outil est emprunté aux systèmes d'analyse sociale – voir http://www.sas2.net/sites/default/files/sites/all/files/manager/Toolkit_En_March7_2013-S.pdf (p.32)

Remerciements

Les personnes suivantes ont participé à l'élaboration de cet outil :

- Abra Brynne, anciennement du Réseau pour une alimentation durable (cocréatrice de l'outil)
- Beth Hunter, La fondation de la famille J.W. McConnell
- Sophie Méchin, La fondation de la famille J.W. McConnell (créatrice du tableau de l'actif financier)
- Laurence Miall, La fondation de la famille J.W. McConnell
- Justin Cantafio et David Adler, Ecology Action Centre (partenaire de projet)
- Gordon Enns et Wanda Martin, Saskatoon Food Council (partenaire de projet)
- Sri Sethuratnam, FarmStart (où l'outil du CDMS est aussi utilisé pour l'évaluation)

Mise en page réalisée par Aquil Virani, concepteur graphique (aquil.ca)



La fondation de la famille J.W. McConnell
Janvier 2016