

Le suivi-évaluation : un outil de pilotage des projets alimentaires territoriaux

20 novembre 2025, Toulouse

27 novembre 2025, Montpellier

Pierre LE RAY, leray@supagro.fr

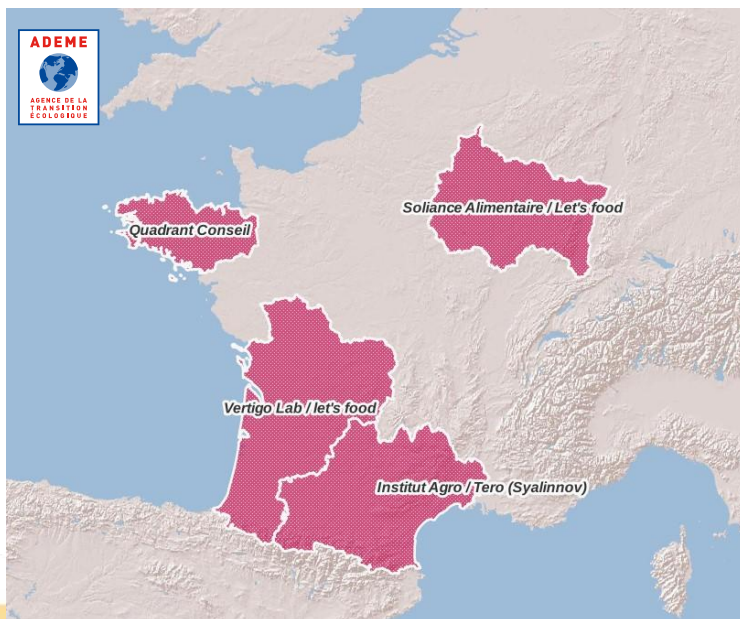
Lise DUVAL, l,duval@tero.coop

Introduction

Contexte, objectifs et déroulement de la journée

Le projet dans lequel s'inscrit la formation

Outiller et accompagner les réseaux régionaux pour le pilotage des PAT par suivi-évaluation



- Faire **monter en compétences** le réseau régional sur le suivi-évaluation
- Organiser une **formation (1 jour)** sur les bases et enjeux du suivi-évaluation
- Accompagner **4 PAT pilotes**
- Rédiger un **argumentaire** pour le pilotage par SE
- **Capitaliser** et partager les outils développés

Les partenaires impliqués en Occitanie



Isabelle Hébé
Financement et coordination



DRAAF Occitanie
Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

Naïma Bouakaz – Equipe PNA
Animation du réseau



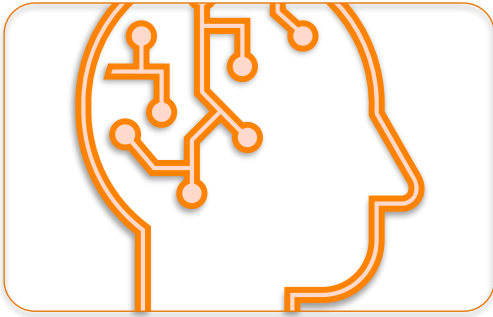
Syalinnov



Pierre Le Ray
Formation et accompagnement

Lise Duval
Formation et appui à l'accompagnement

Les objectifs de la formation



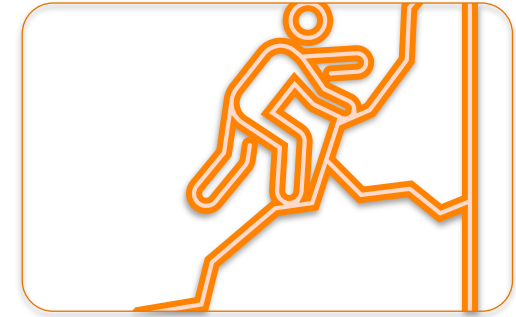
Comprendre
les concepts
de suivi, suivi-
évaluation,
évaluation



**Lever les
freins**
à la
construction
d'un DSE



Découvrir les
bases pour
**construire et
utiliser un
dispositif de
suivi-
évaluation**



**S'entraîner
sur des cas
concrets**

Organisation de la journée

Matin de 10h00 à 11h15

1. Quels concepts et **définitions** du suivi, suivi-évaluation, évaluation?
2. **Pourquoi** mettre en place un dispositif de suivi-évaluation ?
3. **Comment** construire un DSE

Pause – 15 min

Matin 11h30-12h45

4. Atelier - Quelles pistes **pour lever les freins** à la construction /utilisation du suivi-évaluation?
5. Introduction sur Syalinnov

Après-midi 14h00 – 16h30

1. Etablir la théorie du changement d'un PAT et en tirer le questionnement évaluatif
2. Définir les Indicateurs
3. Questions/réponses
4. Clôture

Proposition de cadre de fonctionnement

Je fais de mon mieux pour :

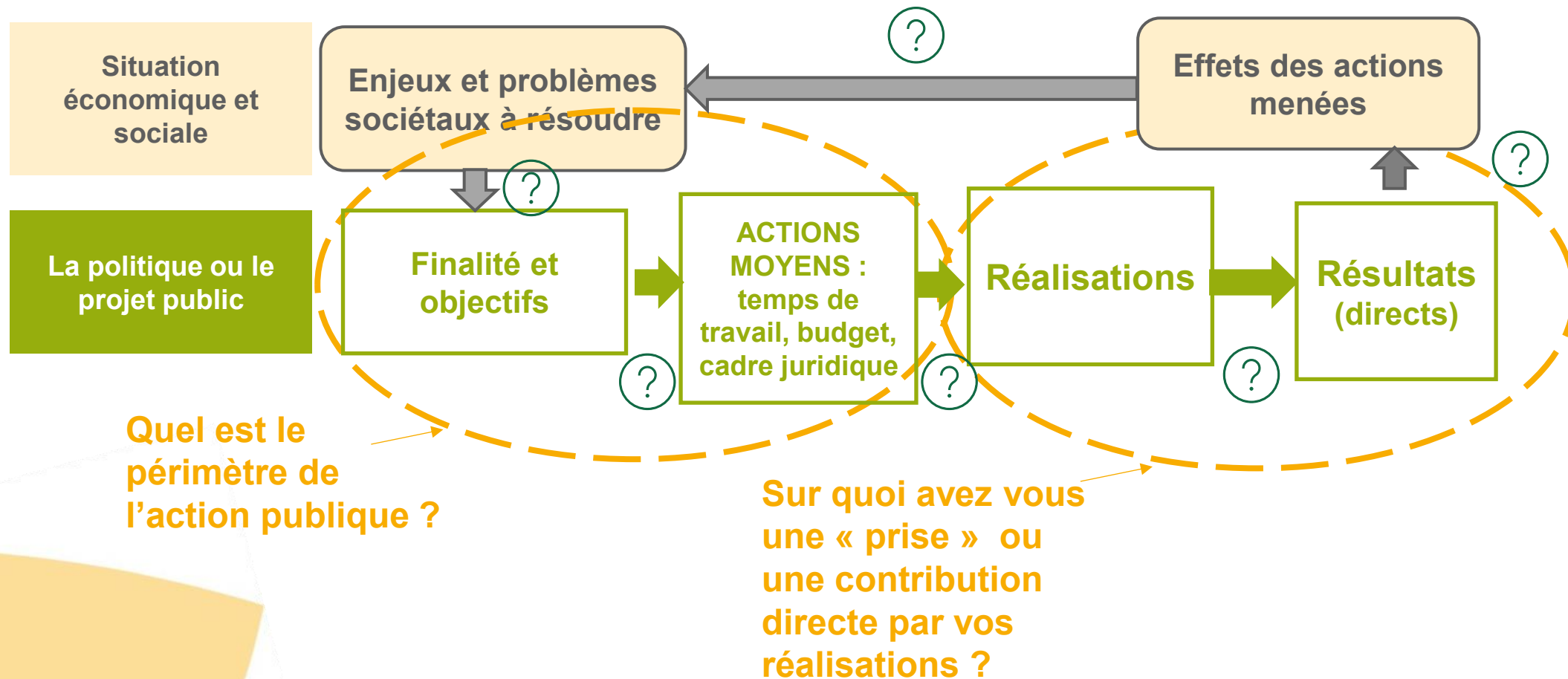
1. **Poser mes questions, exprimer mes doutes, partager mon expérience...**
2. **Être concis** pour que chacun puisse s'exprimer
3. **Être bienveillant: je ne juge pas** les questions, réactions, difficultés des autres participants
4. **Créer de bonnes conditions de formation**
5. **Co-responsable** 😊

Le frigo

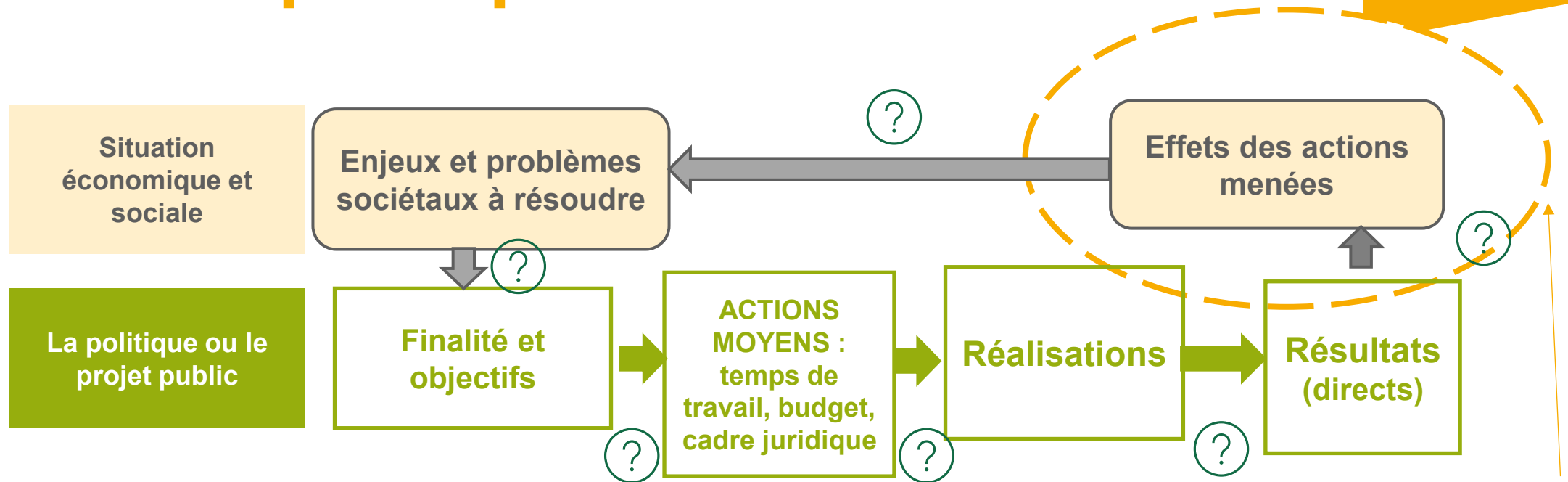
1 - Comprendre ce qu'est un Dispositif de suivi- évaluation

Les définitions et concepts clés

Actions publiques et évaluation

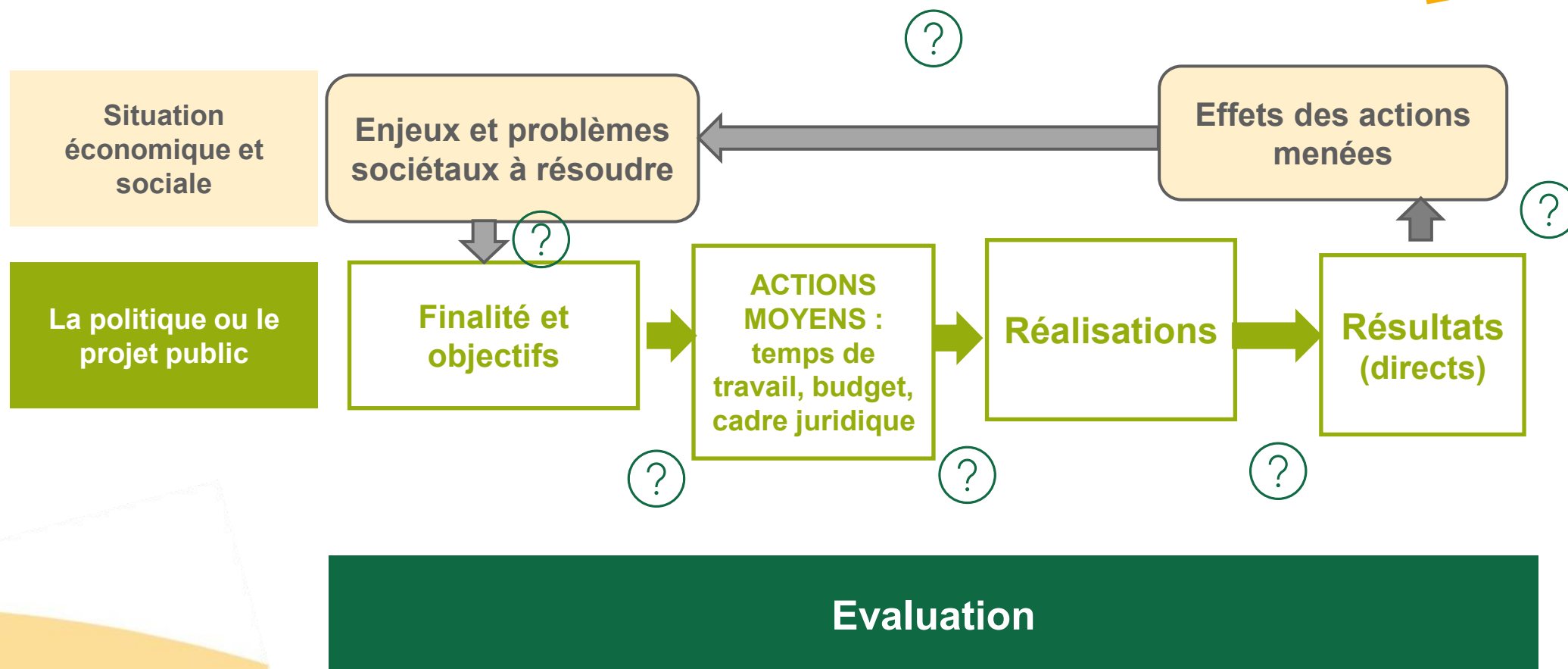


Actions publiques et évaluation



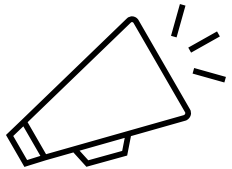
Voulus ou non voulus, directs ou indirects à court, moyen ou long terme
Ils sont engendrés par les résultats, d'autres facteurs y contribuent

Actions publiques et évaluation



Actions publiques et évaluation

Evaluation des politiques publiques (EPP)

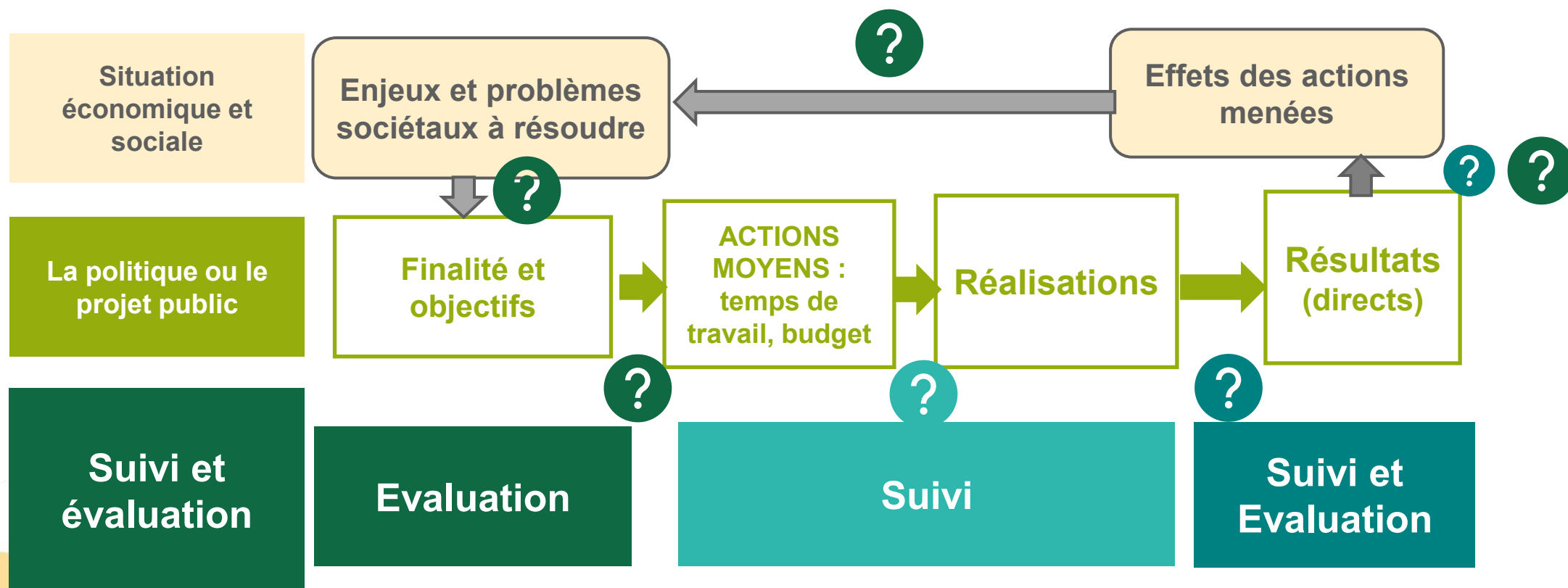


"a pour objet de rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de **produire les effets attendus** de cette politique et d'**atteindre les objectifs** qui lui sont assignés » (Décret n°90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques)

Suivi, suivi-évaluation, évaluation : des pas de temps différents



Suivi, suivi-évaluation, évaluation : des questionnements différents ?



Comprendre : Suivi, suivi-évaluation, évaluation ?

Suivi

Suivre « en continu » les activités, les moyens engagés et les réalisations d'une action publique (projet, programme ou politique public)

Action « produits locaux dans la restauration hors domicile publique » :

Indicateurs moyens : Consommation budgétaire, consommation de temps de travail

Indicateurs de réalisation : Nombre de cantines engagées, nombre de chefs formés etc.

Suivi-évaluation

Suivre & analyser en continue les résultats (l'efficacité) et d'autres critères d'évaluation centraux au cours d'une action publique

Critères d'efficacité → Dans quelle mesure l'action a-t-elle permis d'accroître l'utilisation de produits locaux dans les cantines ?

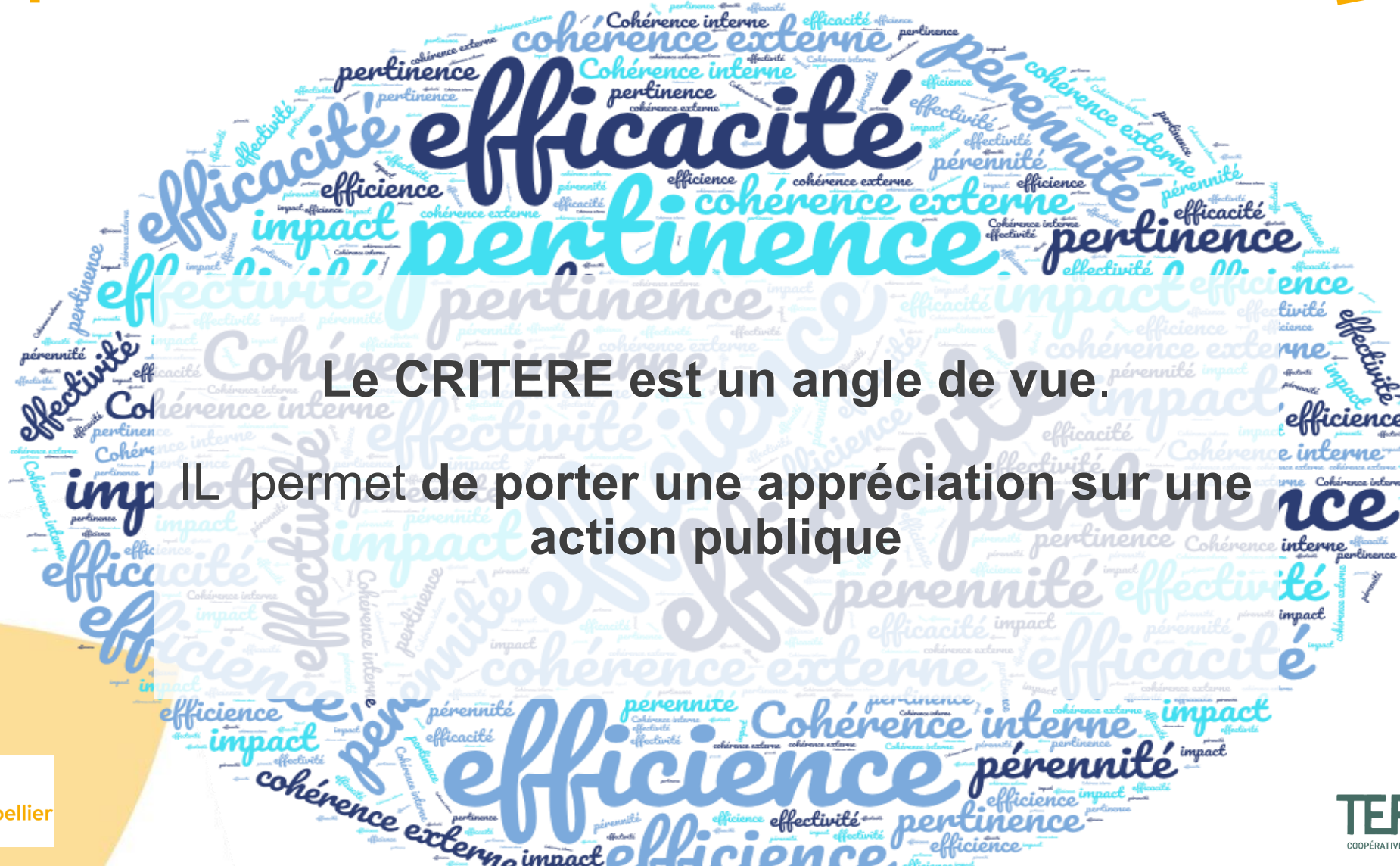
Indicateurs de résultats : pourcentage de produits locaux intégrés au menu, pourcentage de cantine ayant modifié leur menu

Indicateurs d'effets simples : la création de débouchés pour les producteurs locaux (le volume d'achat des fruits et légumes / volumes de production de fruits et légumes)

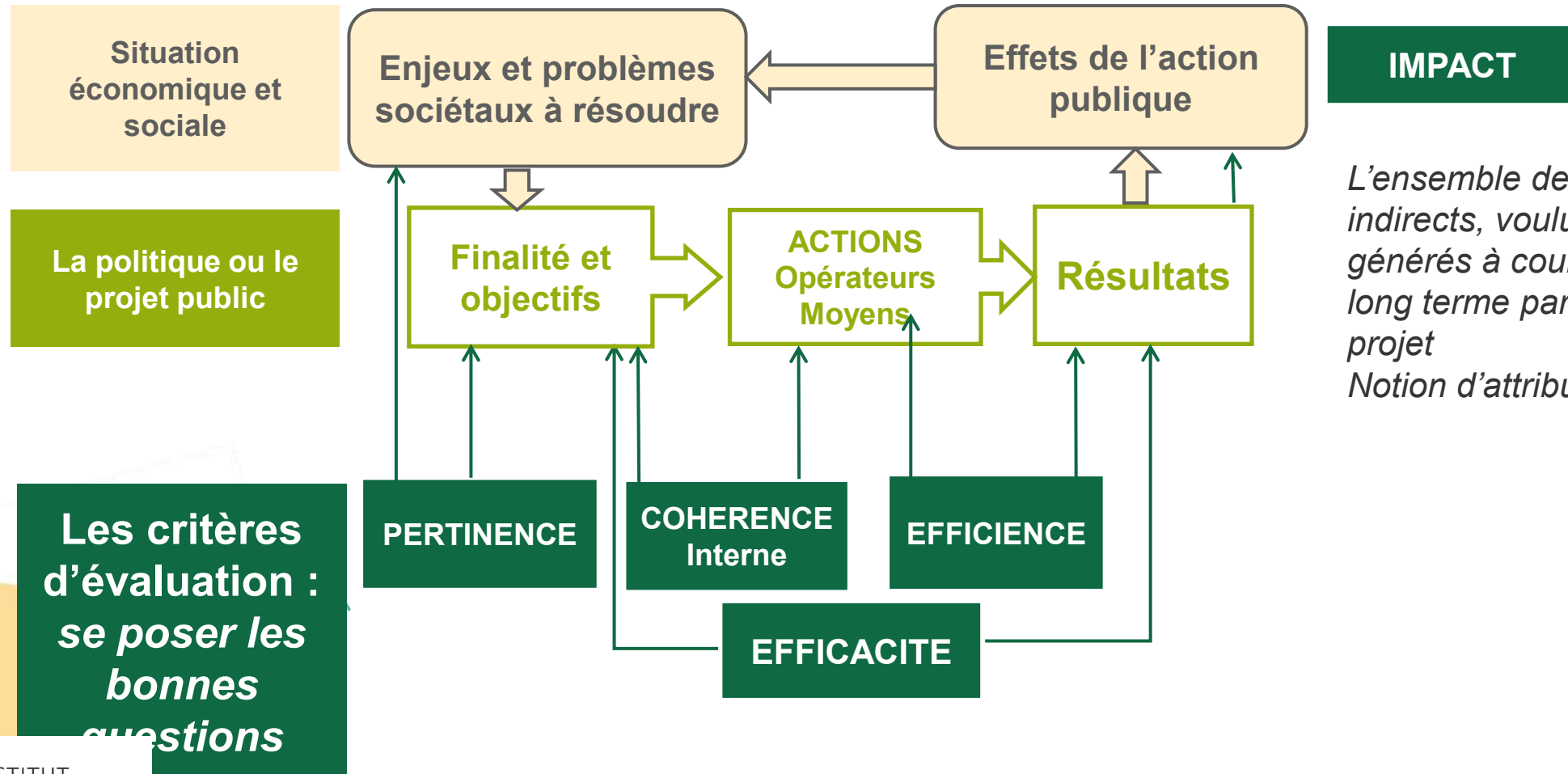
L'évaluation

Analyser une action publique, aux stades importants de son développement (conception, lors de mise en œuvre, après la clôture), sur la base d'un ensemble de critères d'évaluation

Le questionnement : les critères d'évaluation



Les critères d'évaluation



L'ensemble des effets, directs, indirects, voulus et non voulus générés à court, moyen ou long terme par la politique ou le projet
Notion d'attribution

Le questionnement évaluatif : les critères

Les critères sont traduits en questions évaluatives spécifiques à l'action étudiée

Ex : Critères d'efficacité sur une action produits locaux et durables dans les cantines

→ Dans quelle mesure l'action a-t-elle permis d'accroître l'utilisation de produits locaux et durables dans les cantines

?

Critères / Indicateurs?

On répond aux critères d'évaluation en mobilisant des INDICATEURS

Un indicateur donne une « indication » (données, perceptions, avis ...)

la combinaison des indicateurs permet d'apporter une réponse

Indicateurs de résultats : pourcentage de produits locaux intégrés au menu, pourcentage de cantine ayant modifié leur menu

Indicateurs d'effets simples : la création de débouchés pour les producteurs locaux (le volume d'achat des fruits et légumes / volumes de production de fruits et légumes)

2 – Pourquoi mettre en place un DSE

Quelles utilités?

Pourquoi mettre en place un dispositif de suivi évaluation?



3 - Comment construire un dispositif de suivi-évaluation

Les grandes étapes

Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ?

Etablir le questionnement et schéma évaluatif

- Définir le périmètre de l'action publique
- Etablir la théorie du changement (chaines « attendues » entre les actions, les réalisations, les résultats, effets et objectifs)
- **Prioriser :**
Sélectionner **les critères d'évaluation** (Efficacité, efficience, ...)
Pour les critères efficacité et impact : sélectionner les sous-éléments de la théorie du changement à questionner
- **Les traduire en questions d'évaluation**
- **Prévoir les temps d'évaluation**

Conception de
l'intervention

Mise en oeuvre

Clôture

SUIVI-EVALUATION

Evaluation Ex-Ante
Etat initial (pour
étude d'impact)

Evaluation In-itinere
à mi parcours

Evaluation Ex-post

Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ?

Les questions d'évaluation :

- *Elles guident l'analyse de l'action publique*
- *Elles précisent ce qui est questionné pour chaque critère d'évaluation dans le contexte spécifique de l'action publique*
- *La réponse cherche à mesurer le critère mais aussi à comprendre les processus à l'œuvre (pourquoi a-t-on ou pas les résultats attendus?)*

Ex : Critères d'efficacité → Dans quelle mesure et en quoi l'action a-t-elle permis d'accroître l'utilisation de produits locaux dans les cantines ?

Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ?

Etablir le questionnement et schéma évaluatif*

Définir les indicateurs*

Les indicateurs : servent d'indication pour répondre aux questions d'évaluatives

Quantitatifs ou qualitatifs (appréciation, perception)

Définis sur chaque stade du cycle de l'action publique (de contexte, de réalisations, de résultats et éventuellement d'effets)

Identifier les sources d'information : déjà existantes (secondaires) , à créer (primaire)

Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ?

Etablir le questionnement et schéma évaluatif

Définir les indicateurs

Etablir les outils

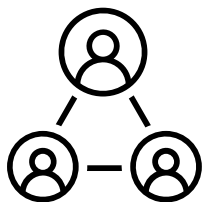
Etablir les outils de collecte de l'information (exemple un questionnaire, un entretien, un groupe de discussions).

Les outils de collecte qualitatifs sont essentiels à la compréhension de l'évolution des indicateurs qualitatifs

Etablir les outils d'organisation de l'information : Base de données; ...

Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ? 3 points clés oubliés

Définir et attribuer les rôles



Qui collecte les informations?

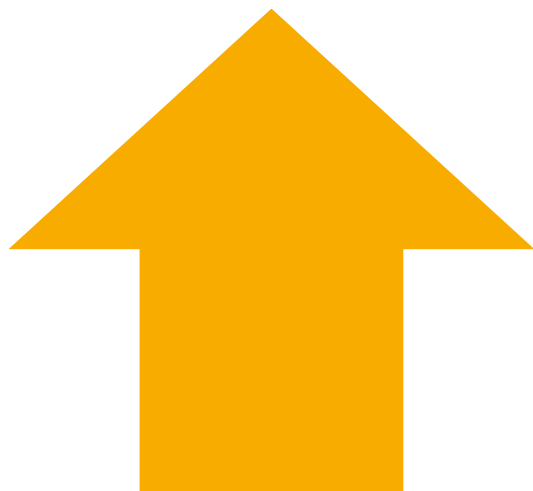
Qui les organise ?

Qui les valorise ?

**Etablir le
circuit
d'information**

Qui impliquer dans la conception ?

Définir les rôles : un point clé qui impliquer dans la conception du DSE et sa valorisation?



« **Approche participative** » : impliquer les bénéficiaires dans la construction du référentiel de l'évaluation, voire la définition d'indicateurs

*Permet aux bénéficiaires de qualifier ce que signifie l'atteinte des résultats.
P. ex. : comment juger que des acteurs sortent de la précarité alimentaire?*



« **Approche technique ou normative** » : le porteur et les opérateurs construisent le référentiel sur la base des attendus du projet, des seuils, normes existantes ...

Certains partenaires ont des compétences à valoriser : les chercheurs par exemple

Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ? 3 points clés oubliés

Définir et attribuer les rôles

Définir la valorisation et lien gouvernance

Pour faire que le DSE soit un outil de pilotage définir:

- **Dans quelles instances sont valorisées les informations du DSE? (en COPIL, en CLA, ...)**
- A quels moments et avec quelle régularité ?
- Sous quelle forme (présentation des indicateurs clés et groupes de réflexion, rapports rédigés, etc.)?
- Les questions d'évaluation vous donnent des axes de réflexion, les indicateurs amènent des « faits » à analyser

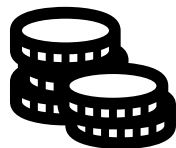


Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ? 3 points clés oubliés

Définir et attribuer les rôles

Définir la valorisation et lien gouvernance

Prévoir les moyens nécessaires



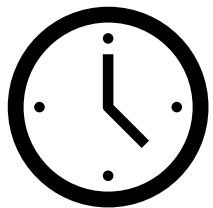
**Estimer le moyens humains et financiers
Les inscrire dans le budget!**

Des bonnes pratiques ...

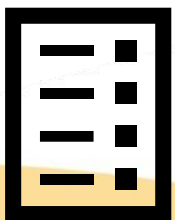


Adapter les ambitions du DSE à l'action et aux moyens

Un dispositif simple (peu de questions clés) et utilisé pour le pilotage vaut mieux qu'une grande base de données juste connue de l'animateur!



Anticiper : un DSE se conçoit plutôt dès la définition de l'action publique pour prévoir les besoins financiers, anticiper les outils ... (mais le construire en cours de route est toujours possible)



Documenter : un document évolutif regroupe le référentiel de l'évaluation, les process et rôles
(on peut commencer simple !)

Comment ça va ?

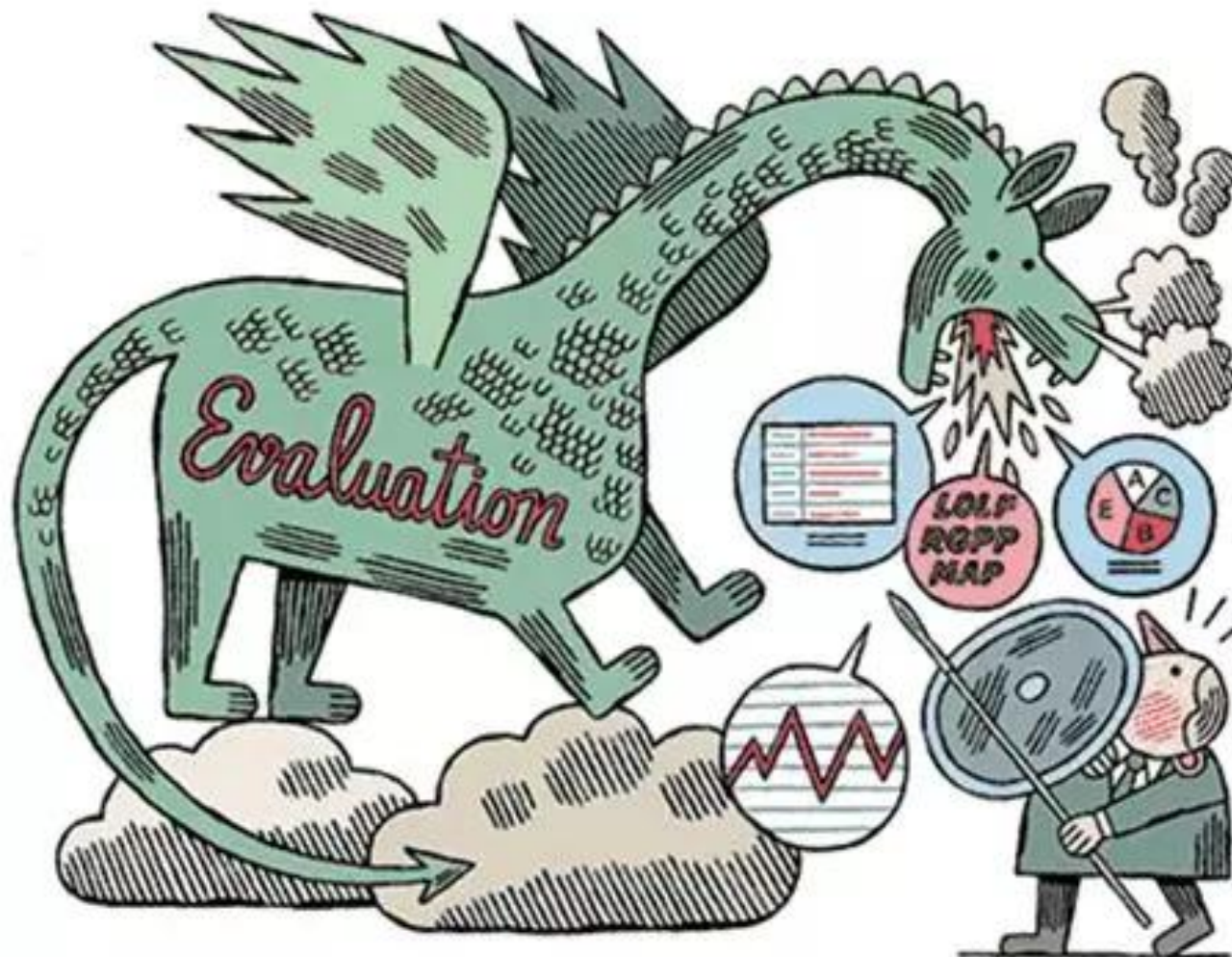


Illustration de Jochen Gerner, paru dans Telerama (09/03/2013)

3 - Freins et leviers pour mettre en place un Dispositif de suivi- évaluation

Atelier

Jeu : Freins et leviers – Bilan des ateliers

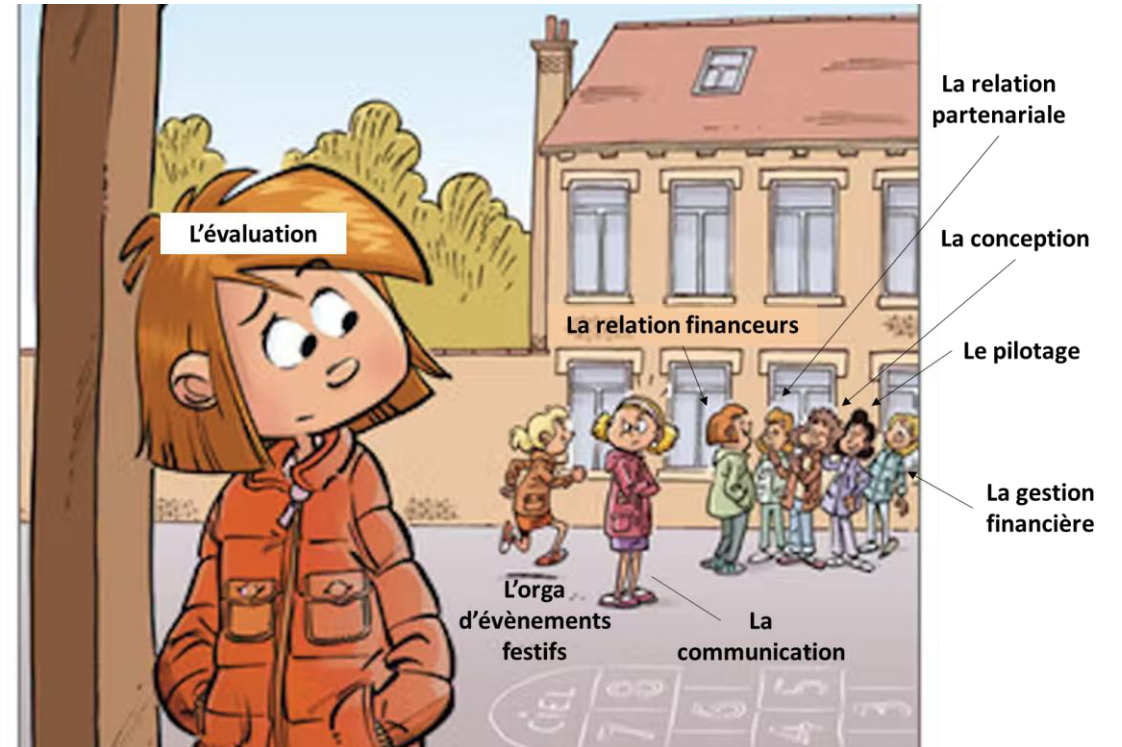
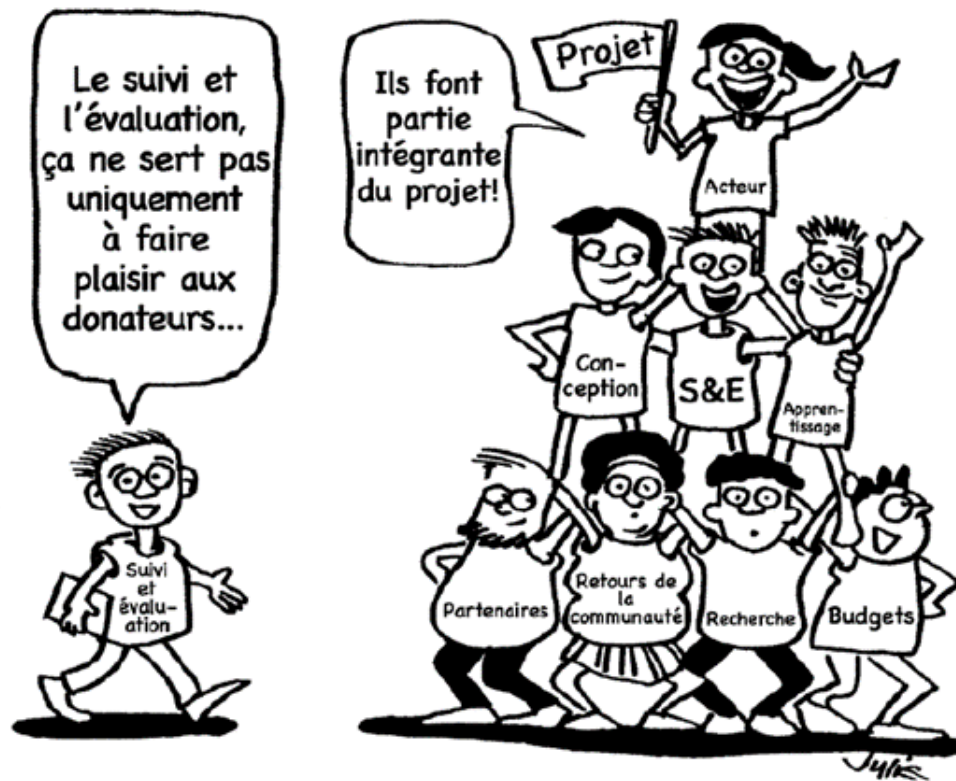
Freins	Nombre de citations (11 groupes)
Les moyens humains et financiers à investir (dont « le manque de temps »)	12
Manque de repères méthodologiques, de connaissances Technicité pour évaluer des effets, des impacts, les PAT dans leur complexité	12
L'implication des partenaires et des parties prenantes	11
Manque de portage politique	8
La dispersion et l'hétérogénéité des données	7
Le suivi-évaluation n'est pas perçu comme un outil de pilotage suivi-évaluation ; pas prioritaire, voire peur de décrédibiliser l'action	5
L'ampleur de la tâche est décourageante, difficulté à délimiter un périmètre pour l'évaluation	3

Des leviers à mobiliser
S'appuyer sur le fait que le suivi-évaluation est réglementaire pour convaincre les élus de l'importance (labellisation)
Se faire accompagner, externaliser : expert, stagiaire
Se concentrer sur des actions phare, prioriser
Parler de l'intérêt du suivi-évaluation avec les partenaires, les élus ; le rendre attractif, le sortir de la case technocratique. En parler 1 fois par an – dans une instance déjà existante : penser la gouvernance du SE
Intégrer le suivi-évaluation dans la fiche de poste
Intégrer le suivi-évaluation dans les conventions partenariales. Bien définir les rôles et formaliser les engagements des partenaires sur le SE.
Mobiliser et partager les données existantes, dont celles du diagnostic
Se former, former les partenaires, les élus
Disposer d'un outil / tableau de bord qui centralise les données
Dimensionner le temps de mise en œuvre. Sacraliser des créneaux de travail.
Anticiper la valorisation des résultats, communiquer
Mutualiser avec d'autres dispositifs qui travaillent sur les mêmes thématiques

Freins ...

Ce que l'on souhaite ...

... Ce qui se passe en réalité

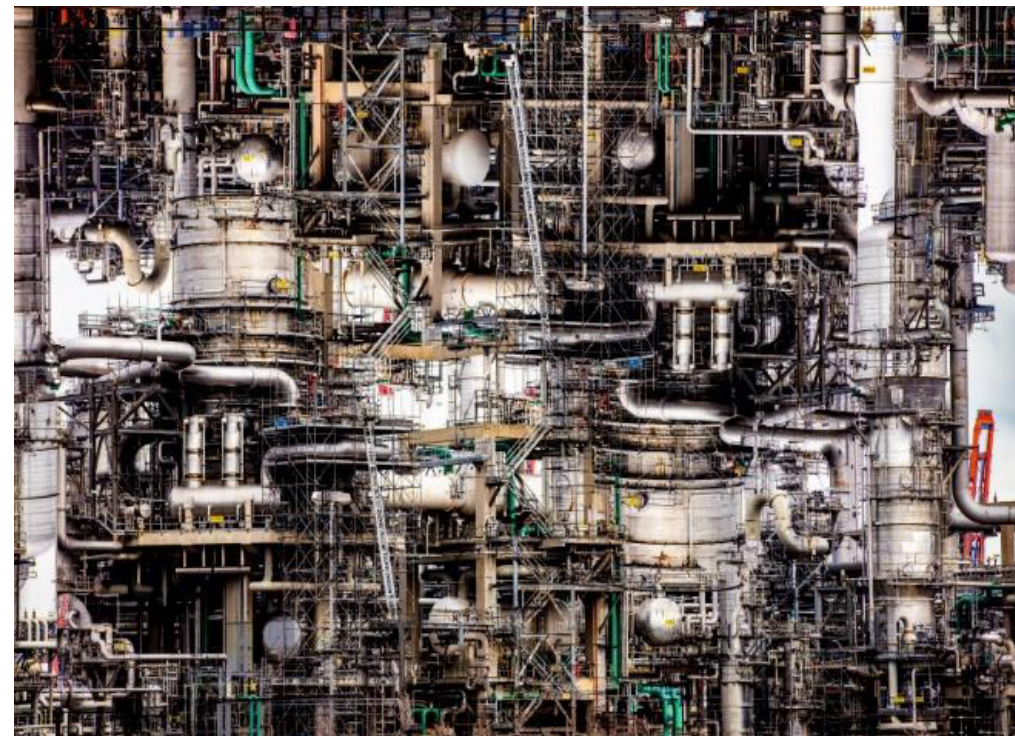


Levier ...

Rendre l'évaluation désirable ...



... Eviter l'usine à gaz



La démarche Syalinnov

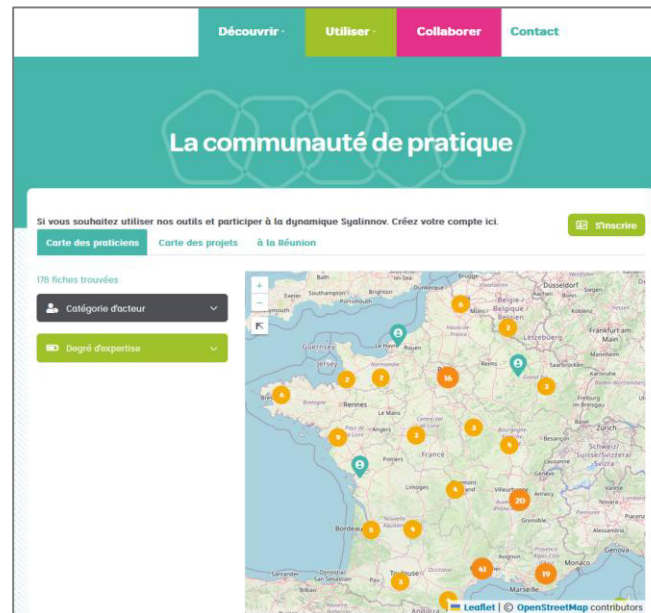
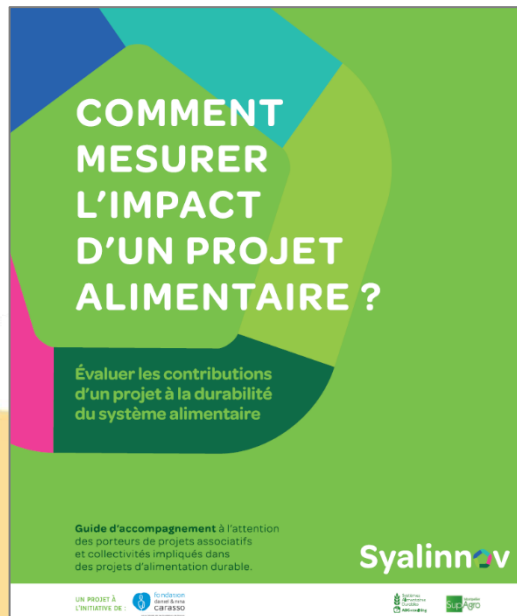
pierre.leray@supagro.fr

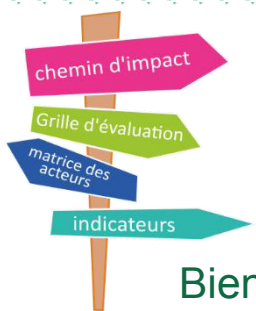
 L'INSTITUT
agro Montpellier

TERO 
COOPÉRATIVE D'EXPERTS ENGAGÉS

Syalinnov

- Pmergence 2015-2018.
- Guide méthodologique janvier 2018 *📖* clef en main E
- H partir de 2019, nouvelles échelles, nouveaux critères, nouvelles options
- Plateforme web 2021, plus de 200 inscrits.
- Accompagnement d'une vingtaine de PAT
- Développement d'un parcours en ligne : syalinnov.org et d'une formation courte





Bien définir le
périmètre du projet

1



Caractériser
**l'environnement
partenarial**

2



Construire le
chemin d'impact
et son narratif

3



Retour réflexif
sur la théorie de
changement :
Pertinence ? Cohérence ?
Impact potentiel ?

4



Produire,
sélectionner, trier
&
opérationnaliser
les indicateurs

5

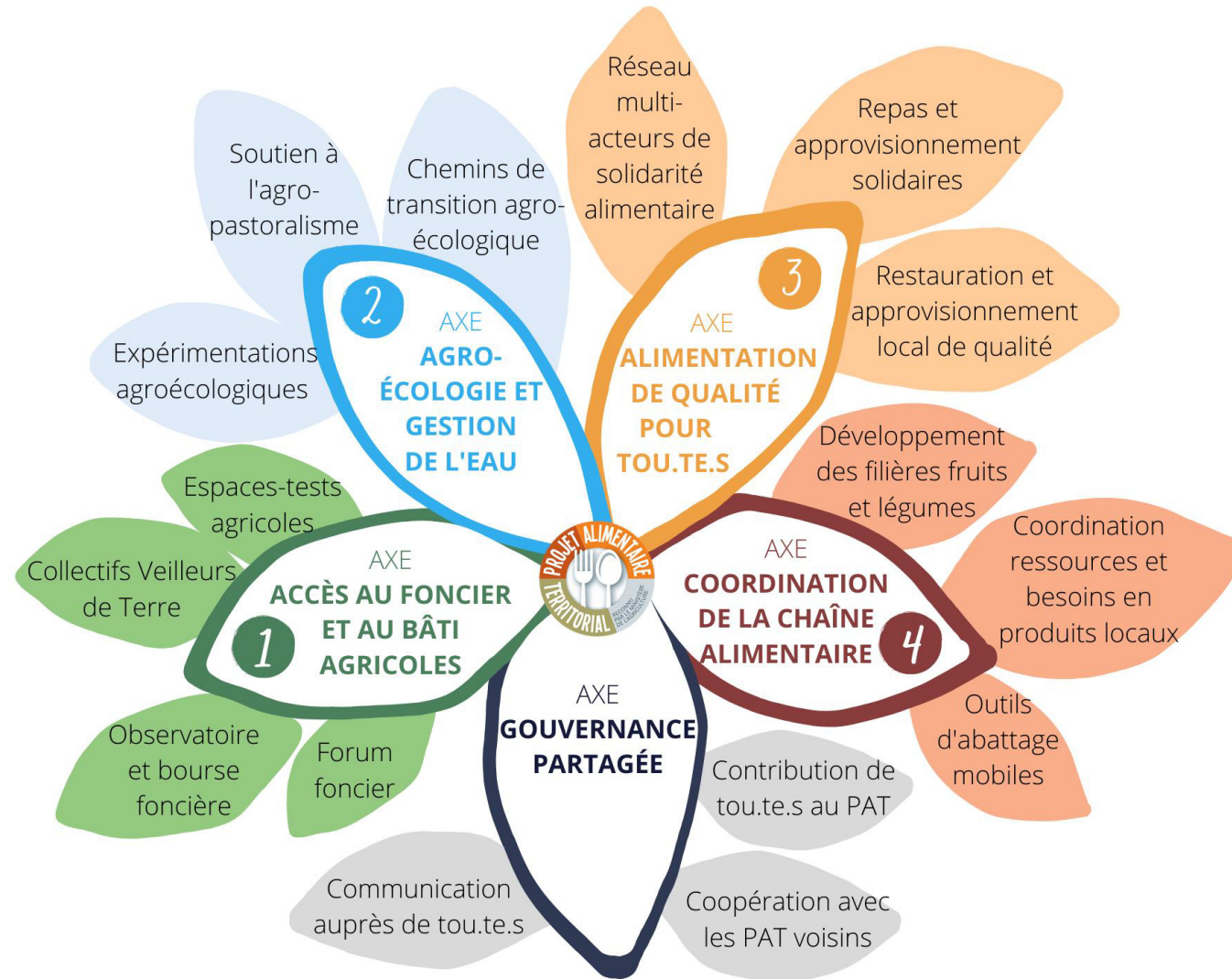


Elaborer le **récit
d'impact**

6

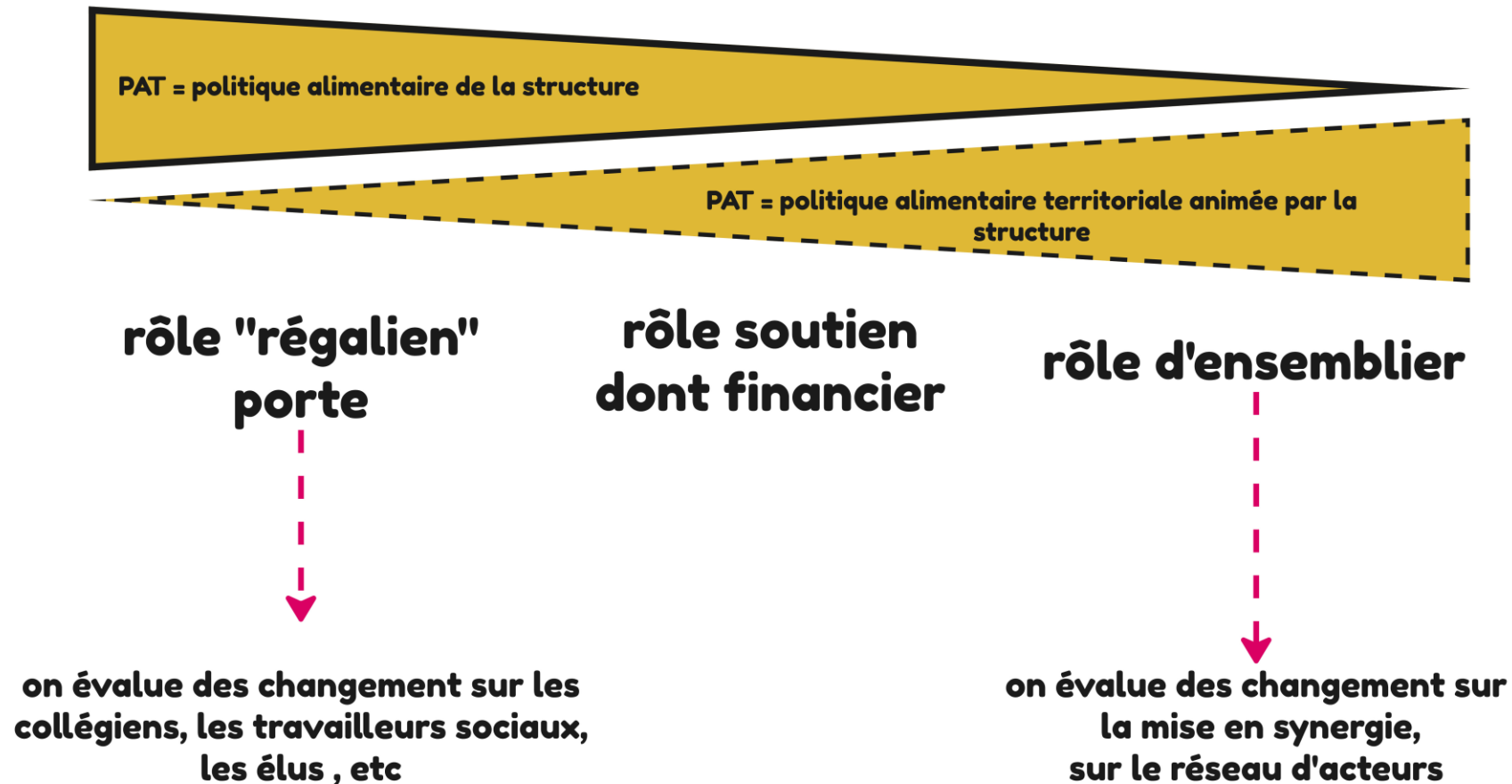


Le PAT du Pays Cœur d'Hérault

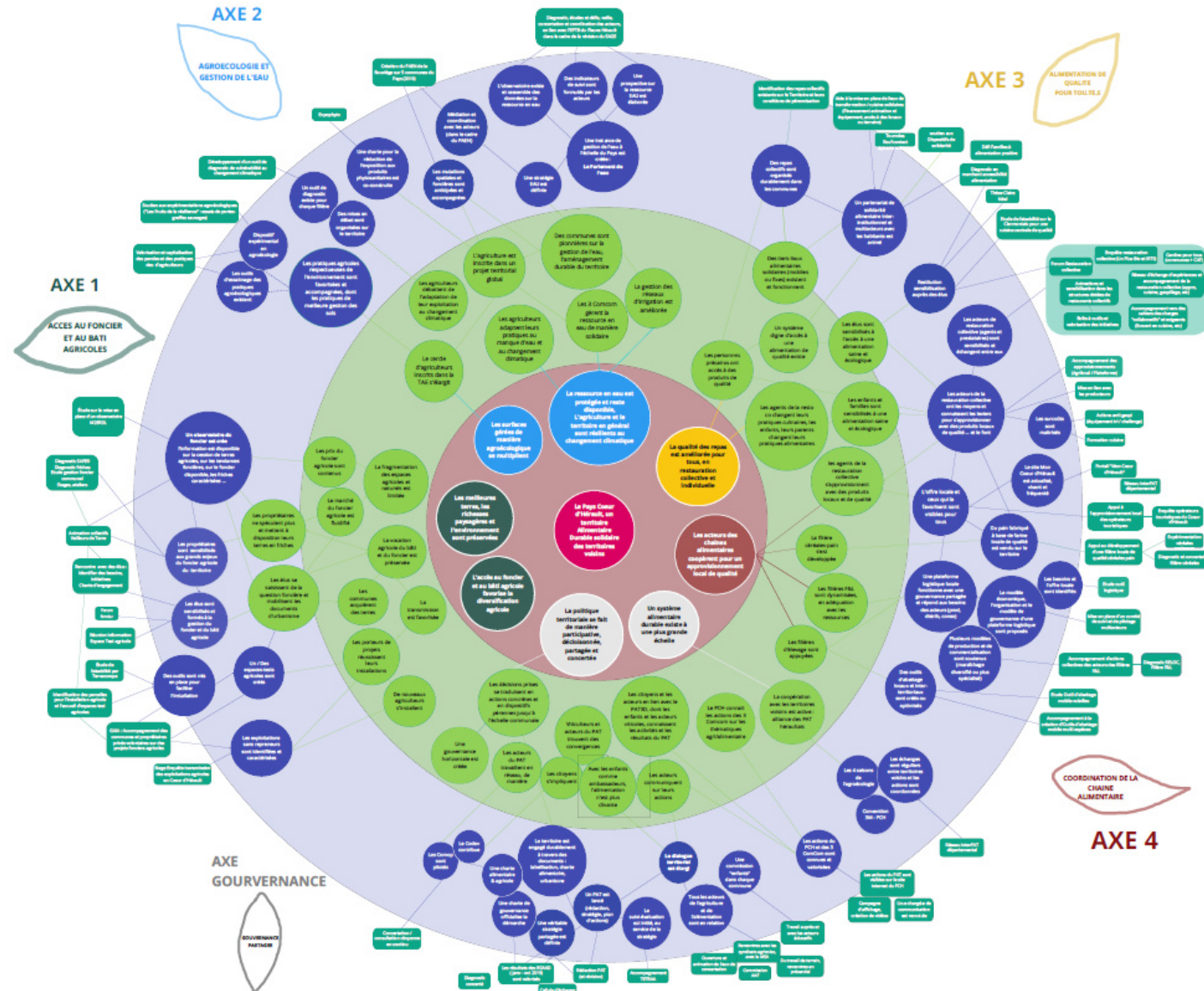


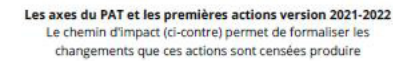


« À quoi ça sert un PAT ? » « A quoi contribue le PAT ? »



Gagner en lisibilité





Gagner en lisibilité

Axe 3 : accès à une alimentation de qualité pour toutes

Des tiers-lieux alimentaires et solidaires existent et fonctionnent

Un système digne d'accès à une alimentation de qualité existe

Les familles, les personnes isolées ont accès à des produits de qualité

La qualité des repas est améliorée pour toutes, en restauration collective et individuelle

Les élus, enfants et familles sont sensibilisés à l'accès à une alimentation saine et écologique

Les agents de la restauration collective, les parents et les enfants changent leurs pratiques alimentaires

Les agents de la restauration collective s'approvisionnent avec des produits locaux et de qualité

Appui au tournées Roul'Contact / Cuisine mobile Terre-Contact

32 100 € (TETRAA + Relance)



Terre-Contact



Sydel PCH, Codev

Diagnostic sur l'accès à l'alimentation de qualité en PCH (thèse + stages)

5000 € (TETRAA)



INRAE
Sydel PCH
Codev



IRTS Montpellier
Terre-Contact
CCAS C-H
CIAS Lodévois

Enquête et forum restauration collective

7480 € (FEADER)



Sydel PCH



Un Plus Bio

Appui aux 4 Saisons de l'Agroécologie et de l'Alimentation durable

Temps agent



3M, Grand Pic
Saint Loup, Pays
de l'Or, PCH



Marchés Paysans
Terre-Contact
Terre de Liens
Codev, etc...

Appui restauration collective sur gaspillage, labels, approvisionnements et sensibilisation (formations, événements)

6179 € (TETRAA + FEADER)



Sydel PCH
Codev



Civam Bio 34,
Un Plus Bio, CA34, Gestionnaires de
restauration collective du PCH

Légendes

- Impact
- Changement
- Action réalisée (2021-2023)
- Action initiée / à venir (2024)

Organisation de 10 banquets participatifs

Soutien à des lieux de cuisines collectives et participatives

Soutien aux approvisionnements solidaires de qualité

15300 € déjà engagés (initiation du projet)

Gagner en lisibilité

THEORIE DU CHANGEMENT DE L'AXE 3 "Une alimentation de qualité pour tou.te.s"

La situation souhaitée. Le PAT souhaite contribuer à un accès digne pour toutes et tous à une alimentation de qualité.

La situation réelle. A l'heure actuelle, cet accès n'est pas garanti. Premièrement, il n'y a pas suffisamment de denrées alimentaires durables produites ou accessibles localement. Ce problème est traité à travers les axes 1, 2 et 4 du PAT. Deuxièmement, les mangeurs eux-mêmes ne s'orientent pas vers une alimentation durable. Par manque de sensibilisation, mais surtout par manque de moyens d'accès (localisation, coûts, choix). Enfin, la restauration collective, notamment scolaire, ne joue pas suffisamment son rôle de levier pour l'alimentation durable en PCH. Pourtant, elle constitue le lieu où potentiellement tous les élèves du territoire s'alimentent au moins 4 fois par semaine.

Qui doit faire quoi différemment pour que cela change ? Comment ceux-ci sont censés advenir ?

Afin que les mangeurs s'orientent avec conscience vers les aliments durables, l'ensemble des familles doivent être sensibilisées - à commencer par leurs enfants. Le changement de conscience devra se traduire en changements de pratiques alimentaires et culinaires. Les élus doivent aussi l'être afin de placer l'accès à une alimentation saine et durable pour leurs citoyens au cœur de la politique locale. Les responsables de restaurants collectifs devront réorienter leurs approvisionnements vers des produits locaux et de qualité, en compensant les surcoûts de la matière première par une limitation du gaspillage et une réduction de la viande dans les assiettes. Les acteurs des dispositifs de solidarité alimentaire, publics et associatifs, devront considérer l'alimentation au-delà de sa seule fonction nourricière : les produits et repas distribués et/ou partagés valoriseront des produits locaux et de qualité, mais ils seront aussi source de lien social et non pas de sentiment de honte. Les familles précaires auront un accès aisé et non stigmatisant aux lieux de distribution et de partage de repas.

Comment le PAT pense y contribuer ? à partir de quelles réalisations concrètes ?

La sensibilisation passera par des animations au sein des structures collectives. Les acteurs du PAT parient à la fois sur la diversité des agents des collectivités (responsables, animatrices, cuisinières ou cuisiniers) et sur les enfants pour insuffler le thème de l'alimentation durable au sein des ménages. Le PAT va multiplier les événements conviviaux autour de l'alimentation et rassembler un faisceau d'informations et d'arguments pour convaincre les élus : étude de faisabilité pour une cuisine centrale, forum restauration collective, co-portage d'une thèse sur l'accès à l'alimentation de qualité, diagnostic participatif. Sur la précarité alimentaire, le PAT va venir renforcer les actions des structures impliquées dans la justice sociale et alimentaire sur le territoire. Des tiers-lieux alimentaires et des repas partagés constitueront ses réalisations concrètes, sources d'aliments, de lien social et d'apprentissages. Quant aux changements à insuffler en restauration collective, l'équipe du PAT va coordonner des actions de sensibilisation et faciliter la rencontre entre pairs. Elle accompagnera les acteurs pour un approvisionnement local : mise en lien avec les producteurs, élaboration de cahiers des charges exigeants, renforcement des capacités pour l'utilisation des outils de commandes en ligne. En parallèle, de nouveaux équipements, des *challenges* mobilisant les équipes de restauration ainsi que des formations permettront à celles-ci de maîtriser les volumes achetés et ainsi de réinjecter une partie des économies dans l'approvisionnement durable.

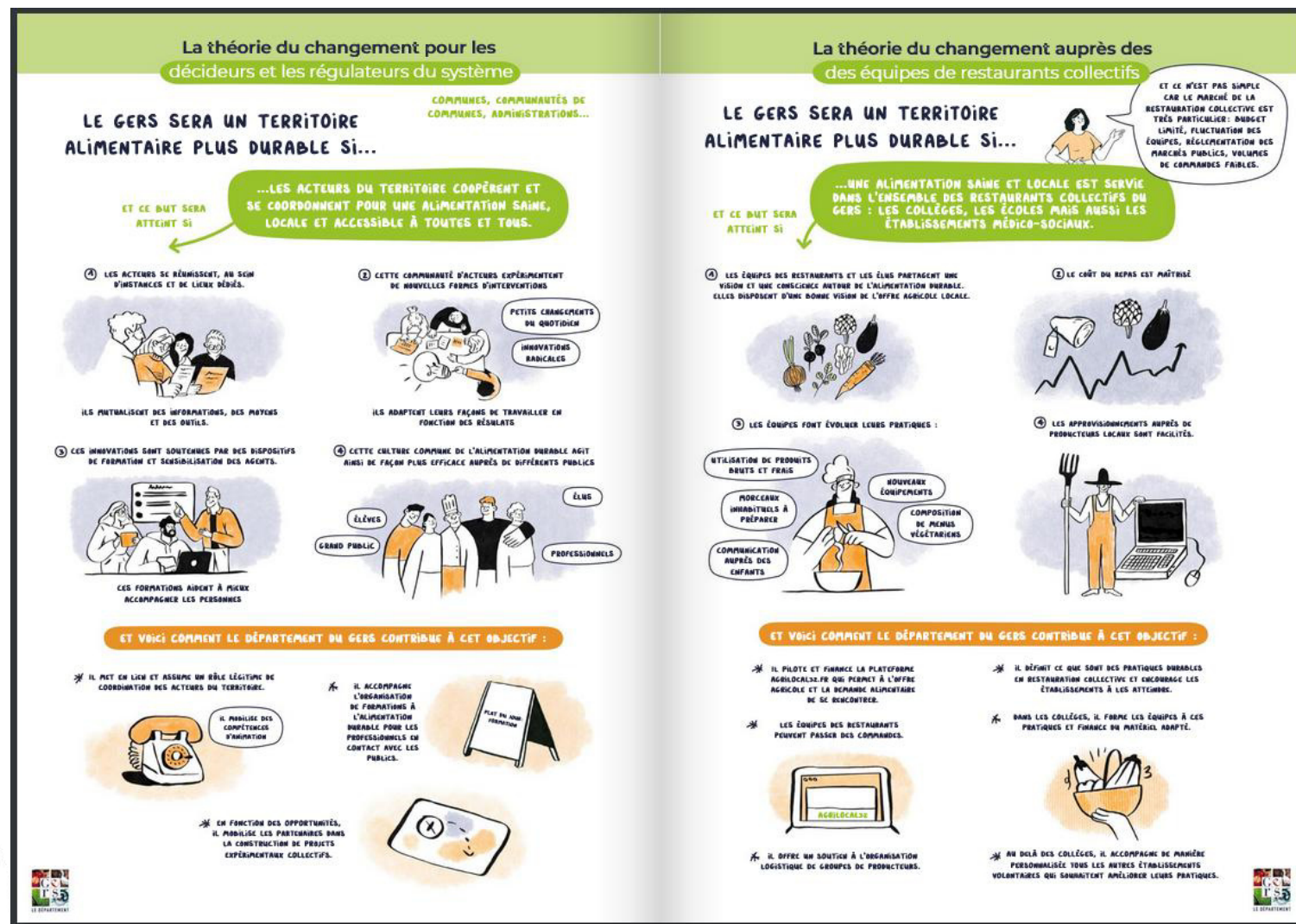
AXE 3

ALIMENTATION DE QUALITE POUR TOU.TE.S

La qualité des repas est améliorée pour tous, en restauration collective et individuelle



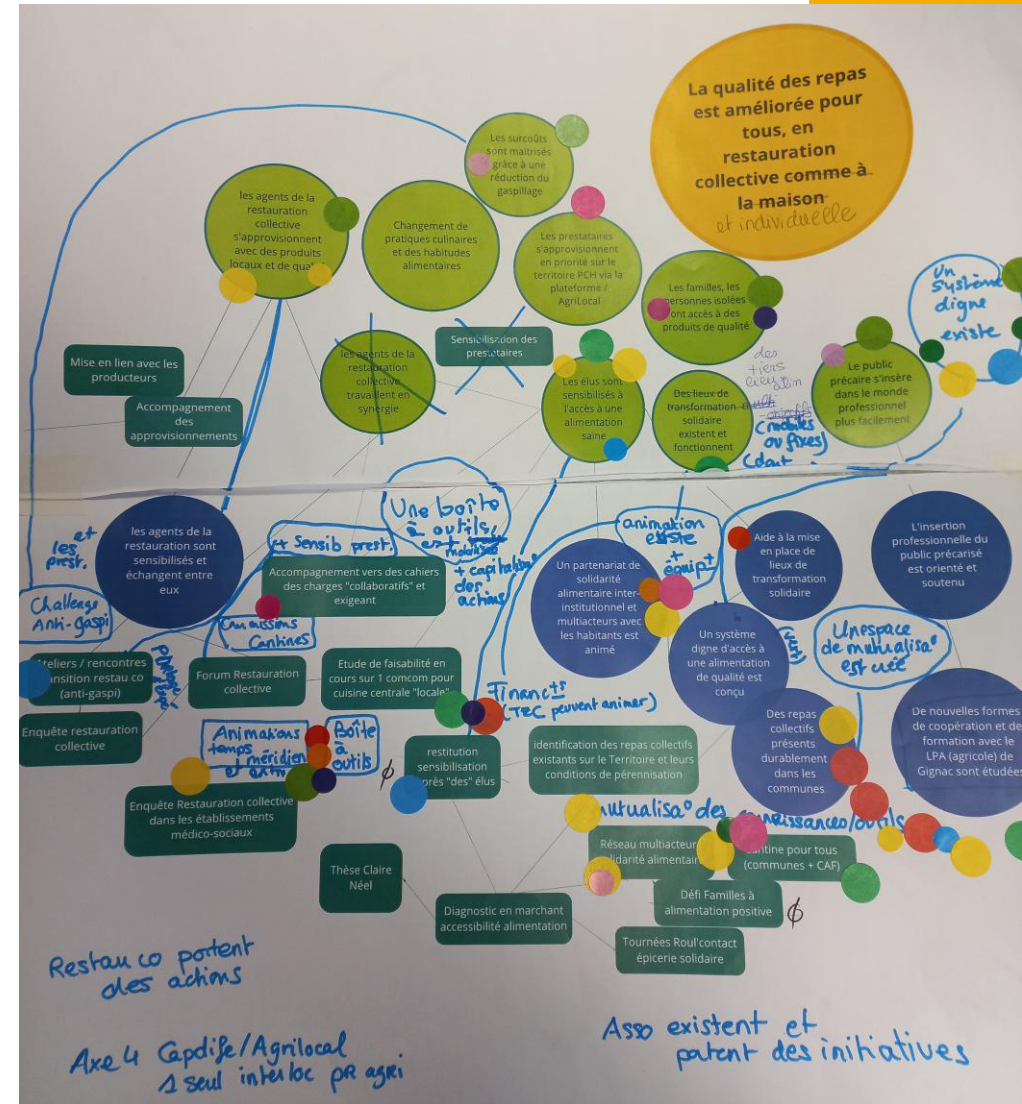
Gagner en lisibilité



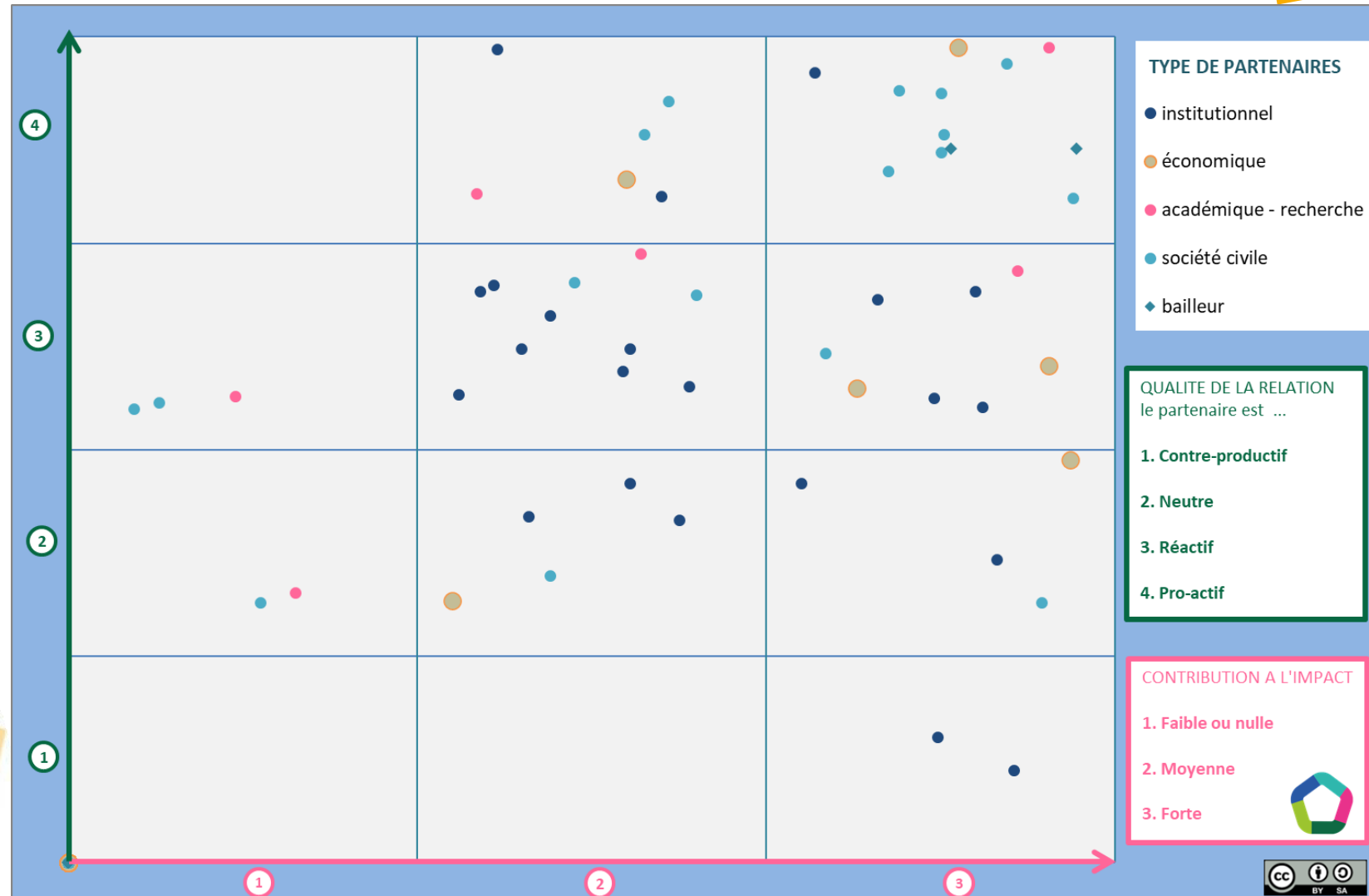
Un support pour le pilotage stratégique

Modifications apportées par les participants à la commission agricole et alimentaire

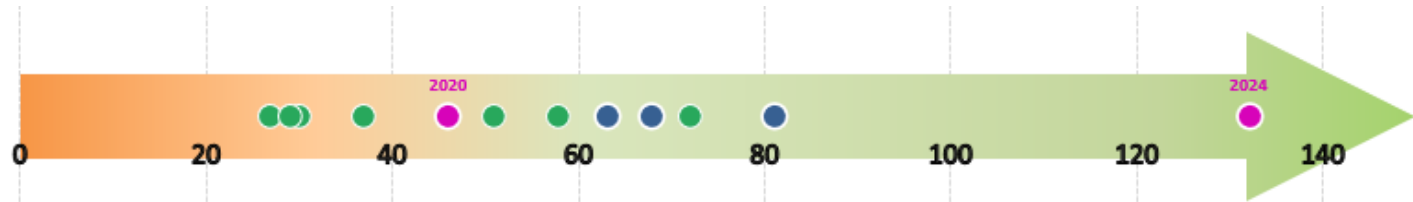
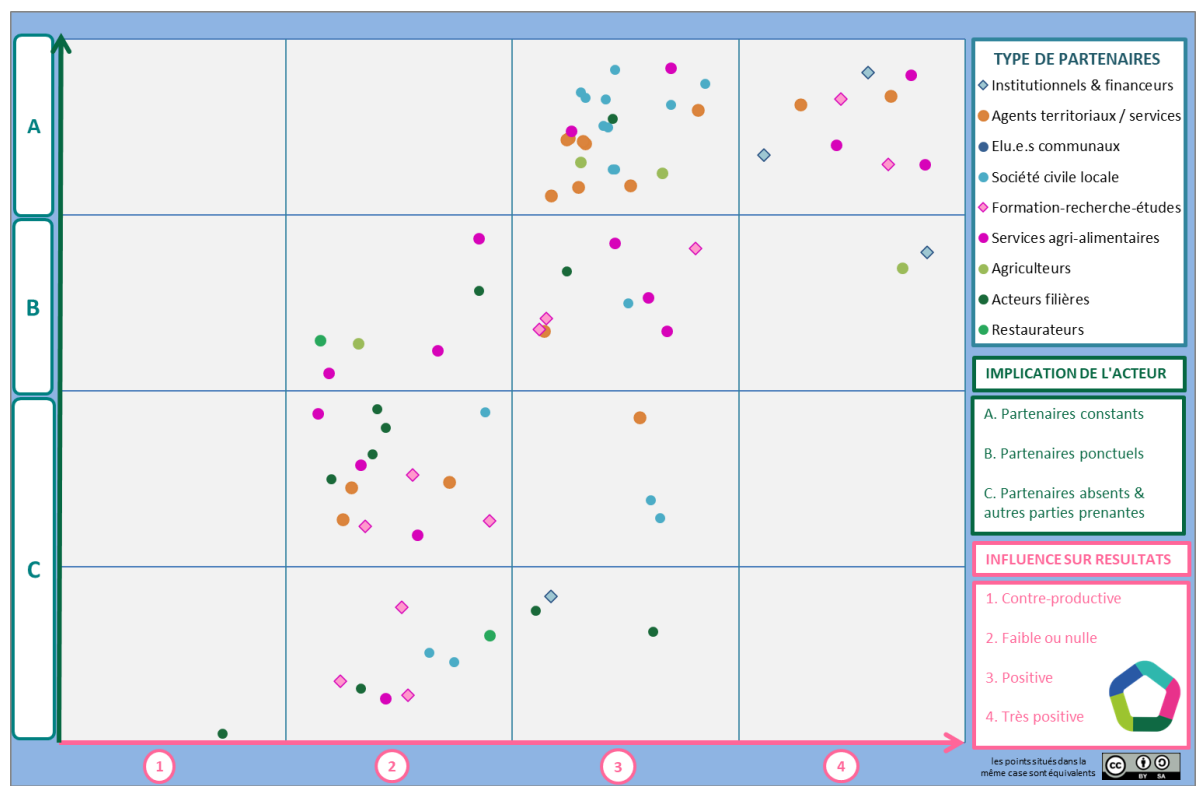
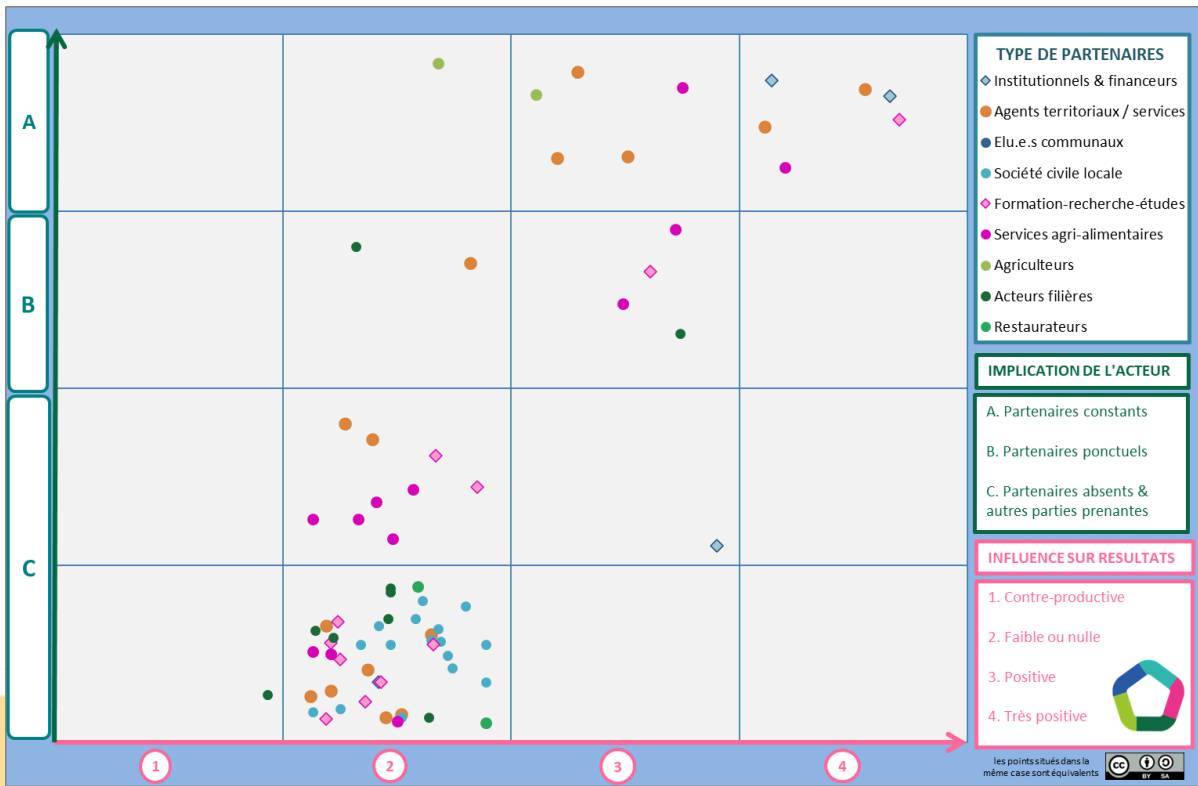
Les participants ont ensuite voté (gommettes) pour les actions / les changements qui leur semblaient prioritaires



Cartographie des parties prenantes



Evolution de la qualité de l'environnement partenarial



| La théorie de changement

"La causalité est dans la tête, pas dans les données" (Angus Deaton)

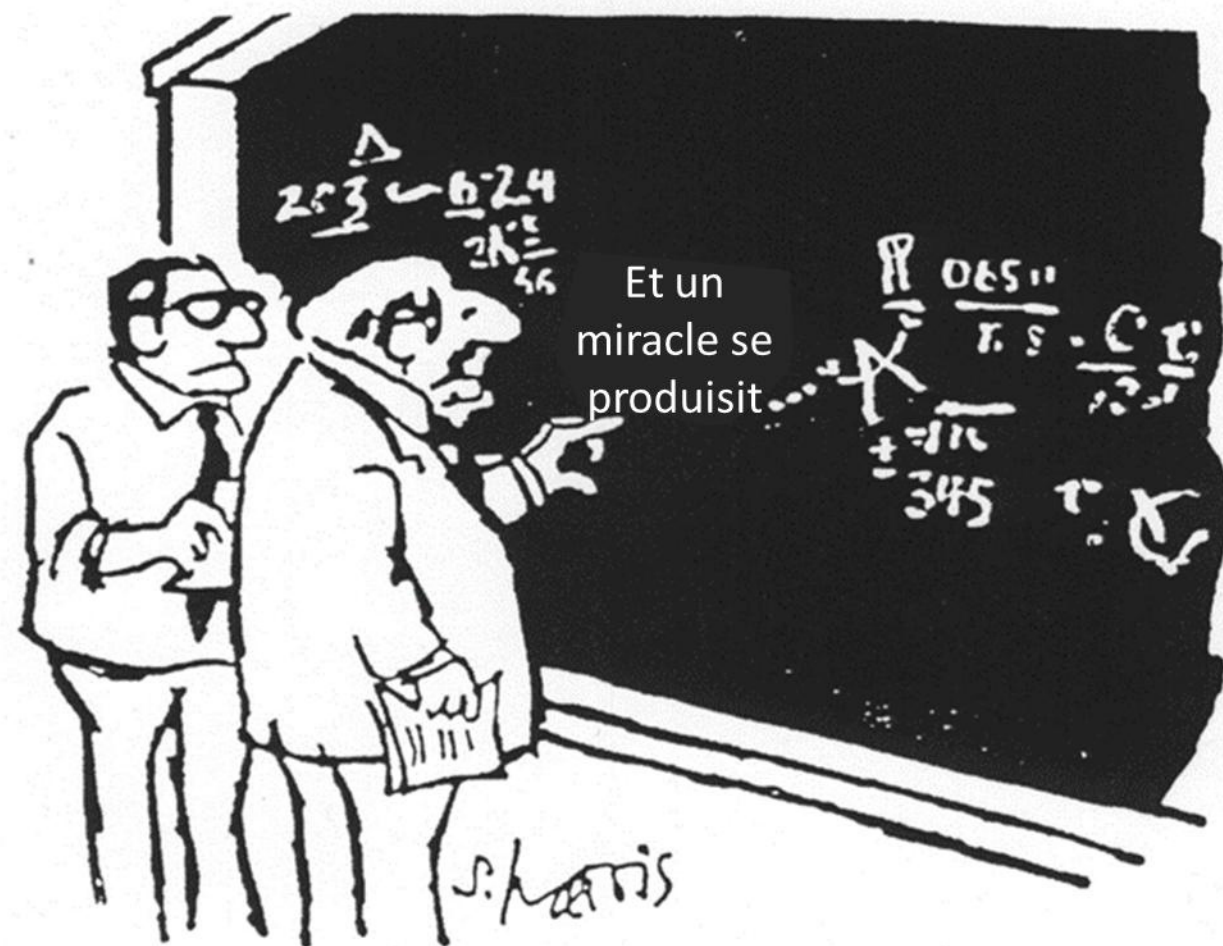
Une théorie du changement (ToC) est une vision explicitement documentée de la façon dont on pense que le changement doit se produire. Rick Davies

<https://www.eval.fr/theorie-du-changement/>

Théorie = la décomposition et l'explicitation d'une chaîne causale liant l'intervention et les résultats et impacts escomptés sur les publics ciblés

(Source : Devaux-Spatarakis A. L'évaluation basée sur la théorie.)

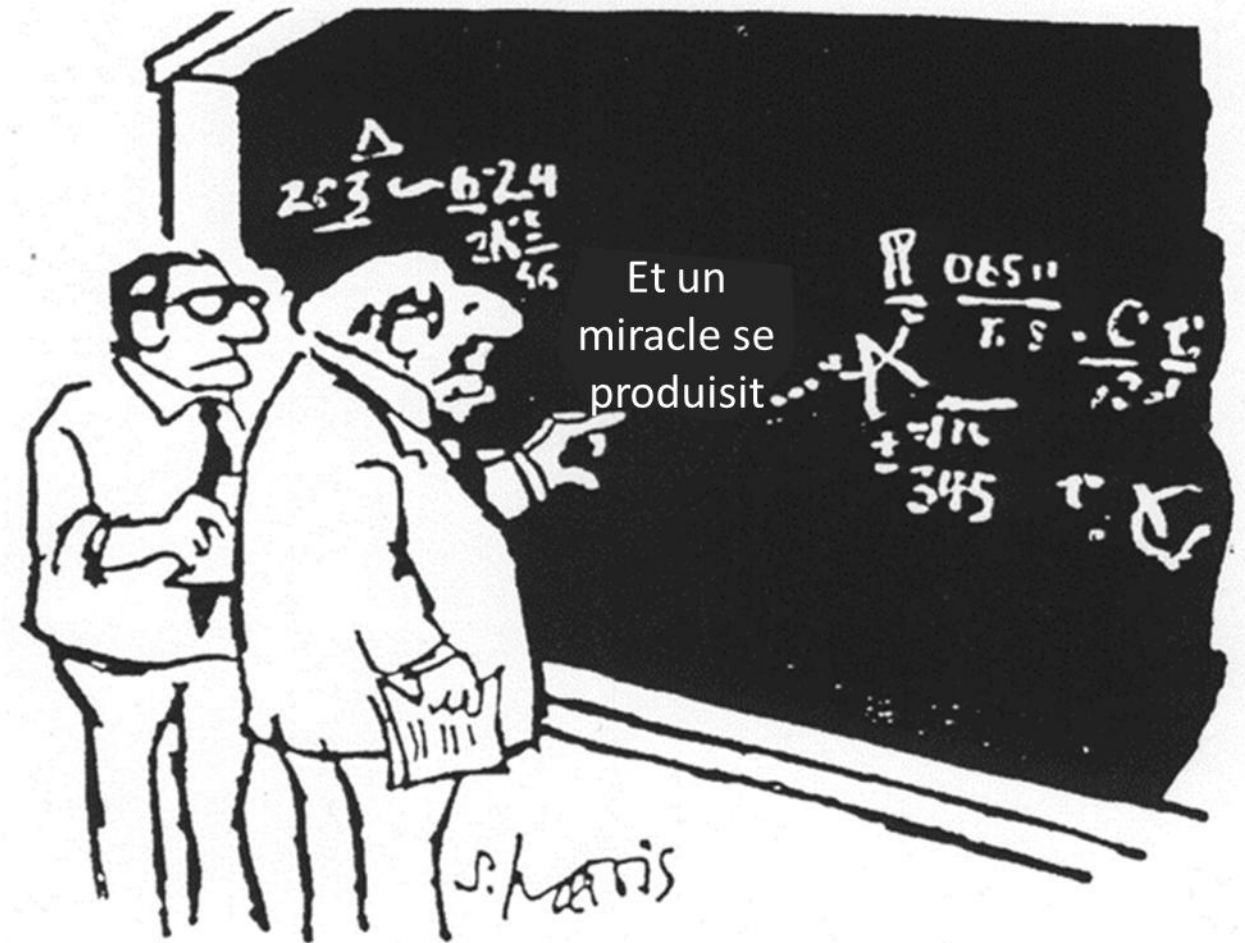
Représentation graphique appelée logique d'intervention, théorie de changement ou chemin d'impact



Je pense que vous devriez être un peu plus précis, ici à l'étape 2

Origine

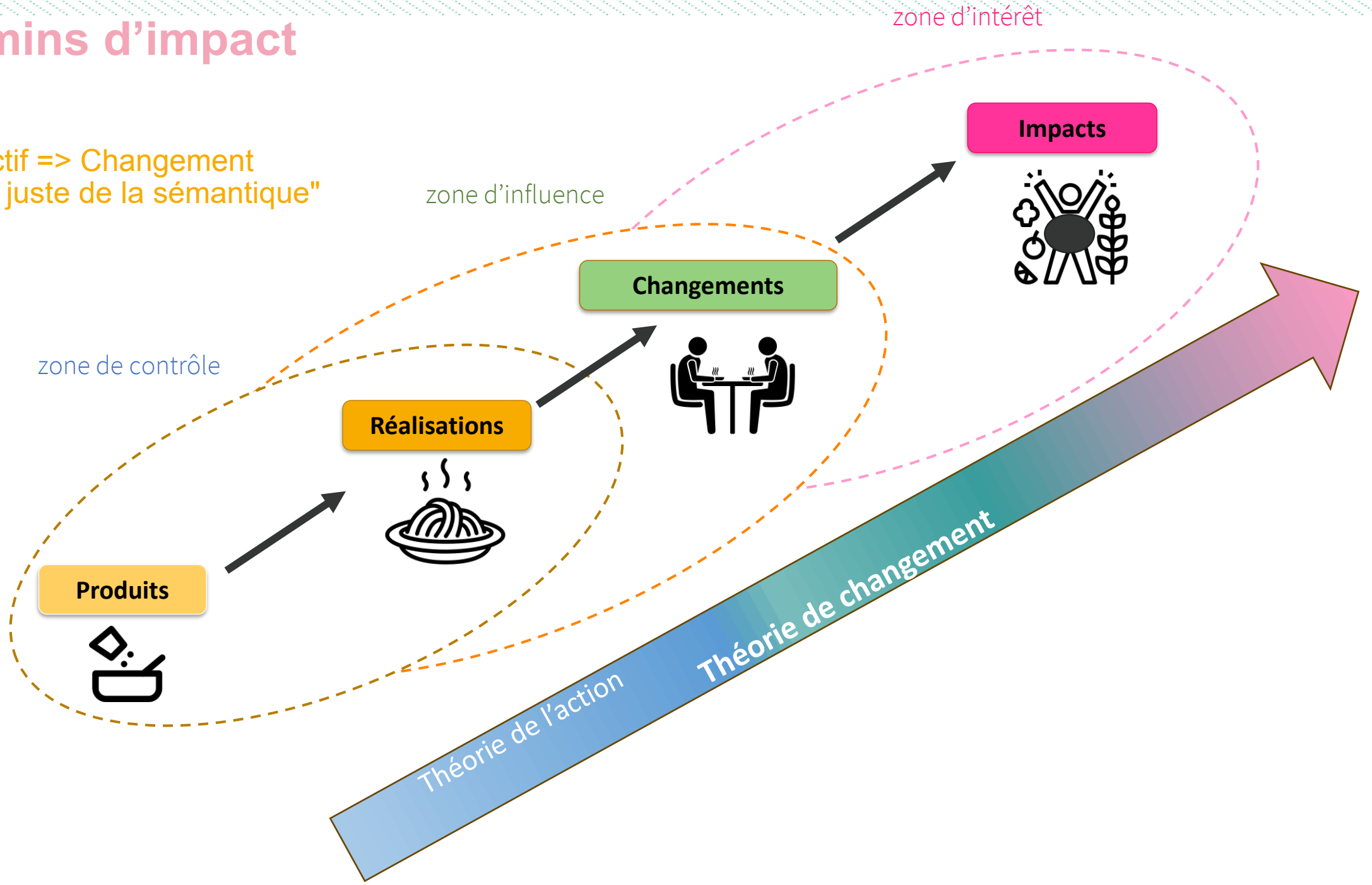
- Développement années 70-80
- En réponse aux approches expérimentales qui ne permettent pas de saisir les mécanismes de changement : ouvrir la boîte noire



Je pense que vous devriez être un peu plus précis, ici à l'étape 2

Les chemins d'impact

Objectif => Changement
"ce n'est pas juste de la sémantique"



Différence entre *Réalisation* et *Changement*



Souvenez vous l'équipe,
le nombre de fois que vous faites *Pbooo E*,
c'est une **réalisation**
Le **changement** que l'on souhaite, ce sont
des humains terrifiés !



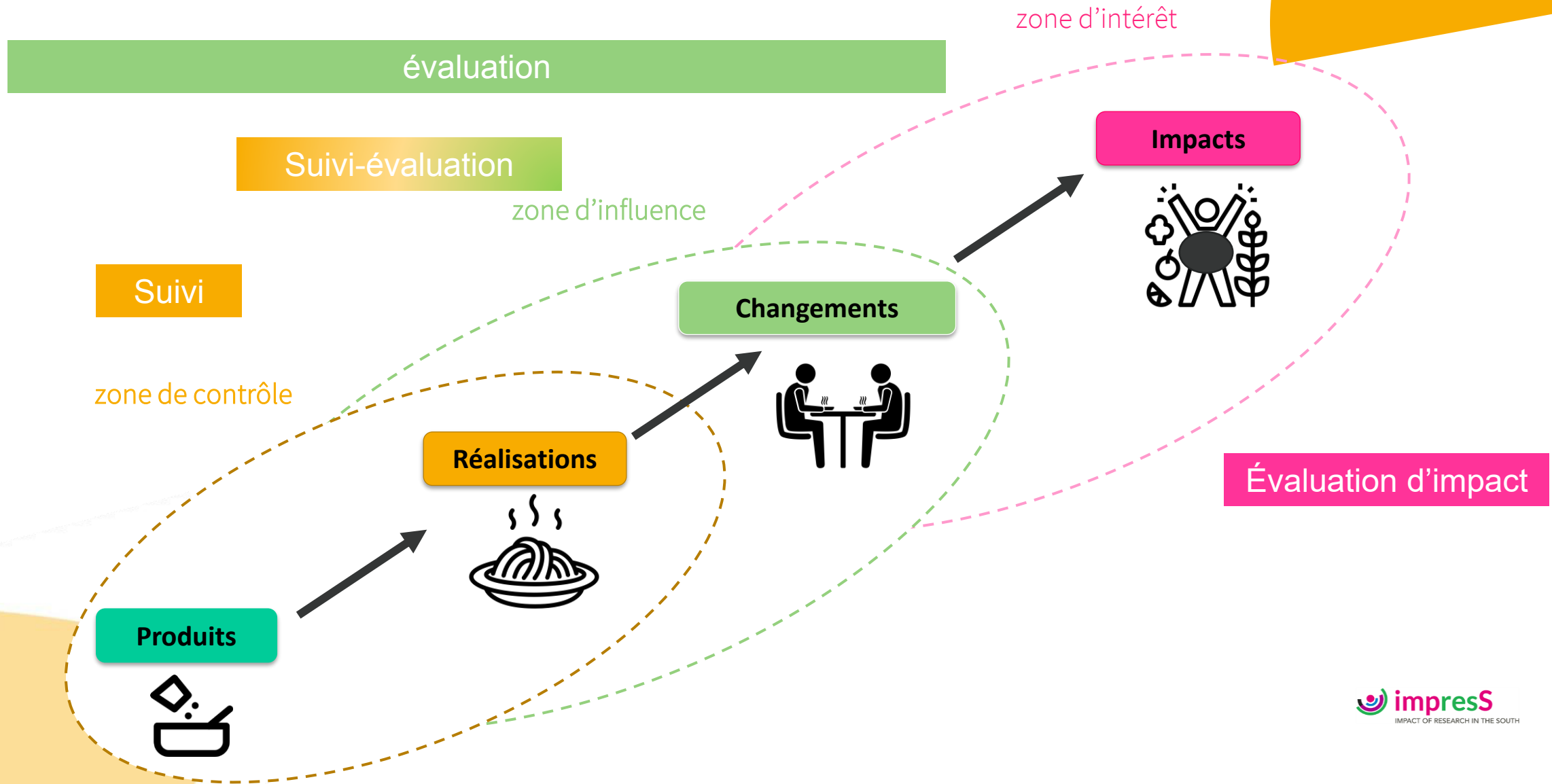
freshspectrum



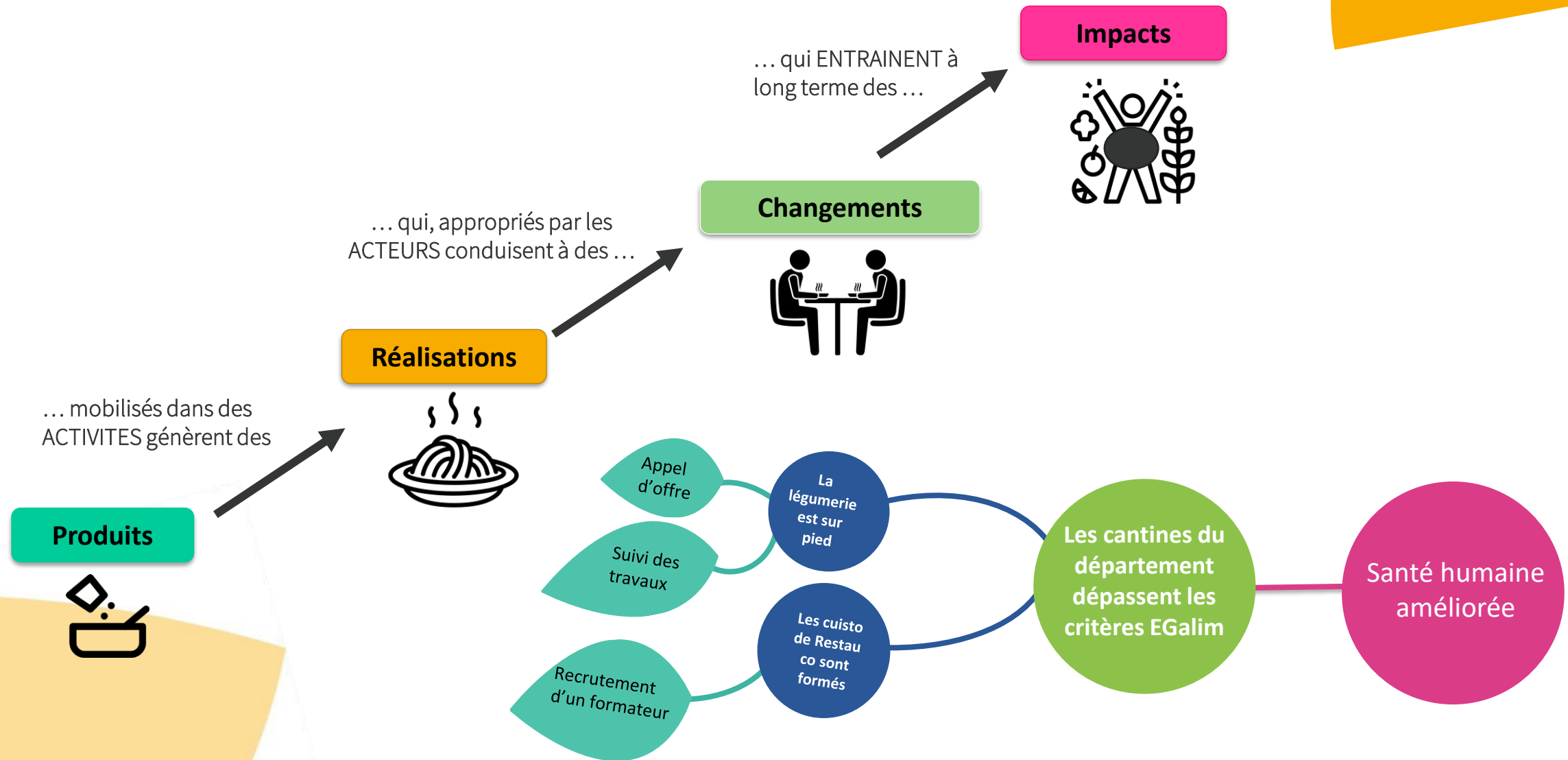
Figure 1 : Le diagramme des typologies des changements

**Qui doit faire
quoi
différemment
?**

ToC & suivi-évaluation



Le chemin rend les liens visibles

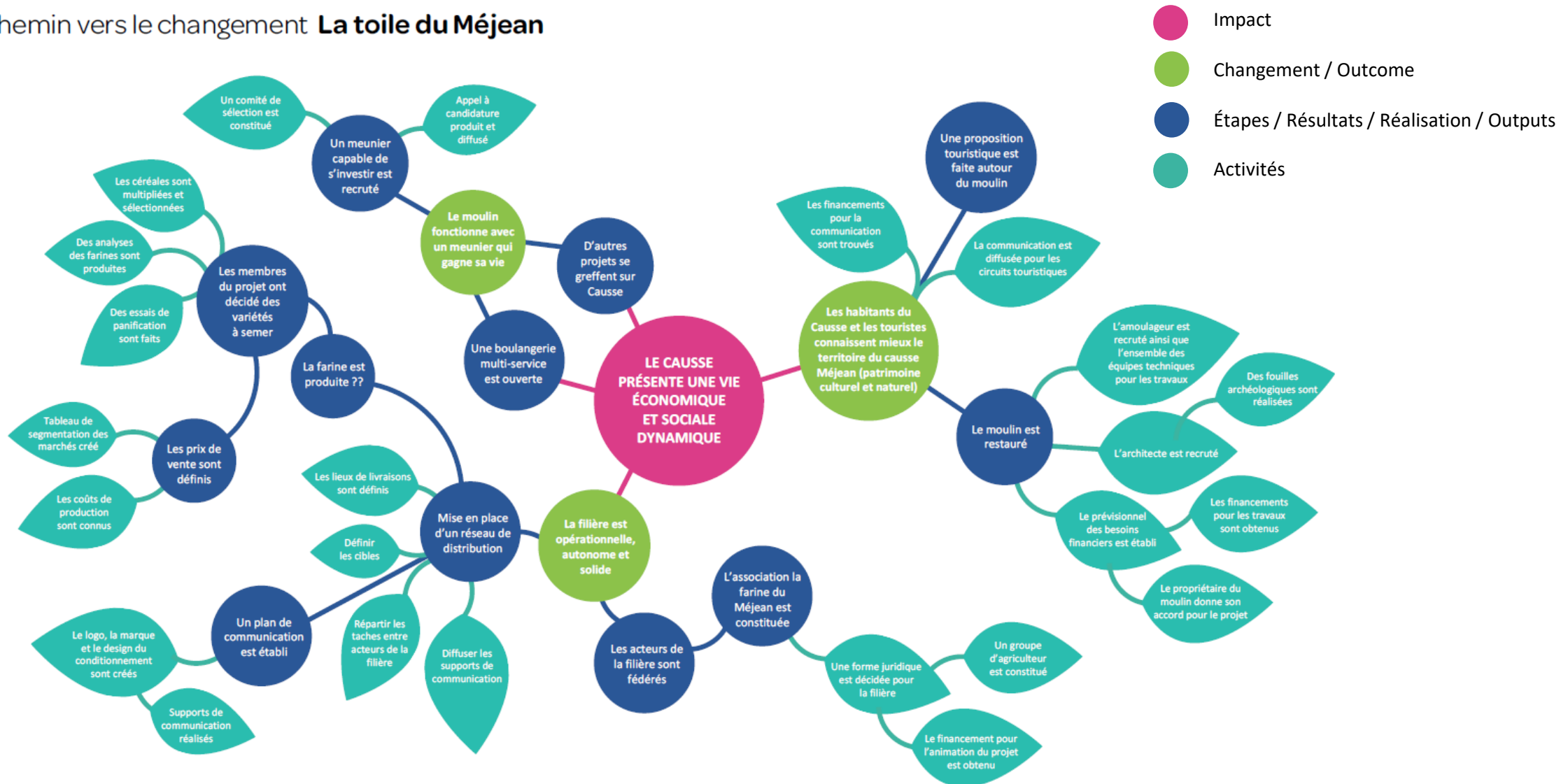


Comment s'y prendre ? Avec qui ?



Un exemple sur une innovation

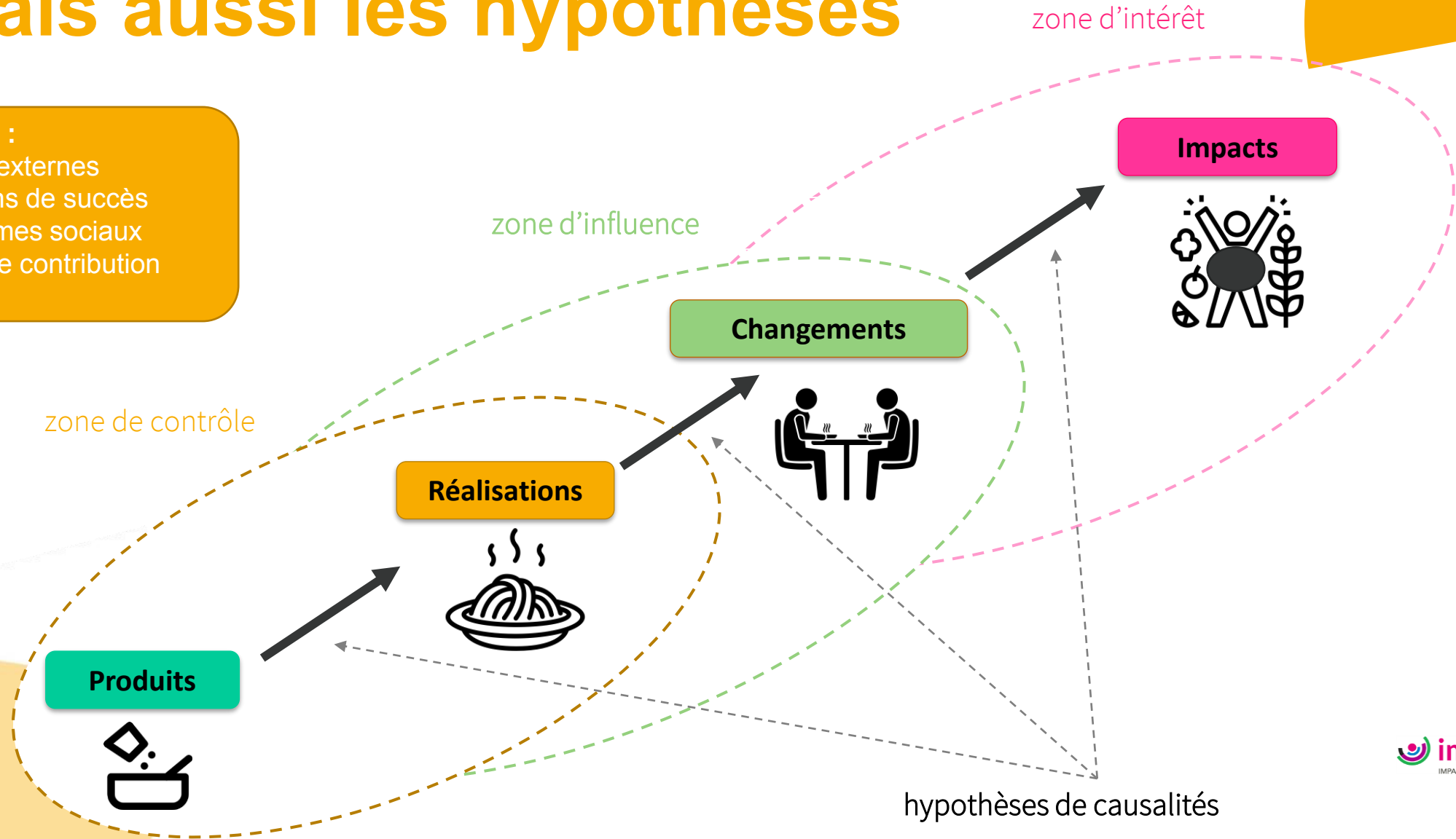
Chemin vers le changement **La toile du Méjean**



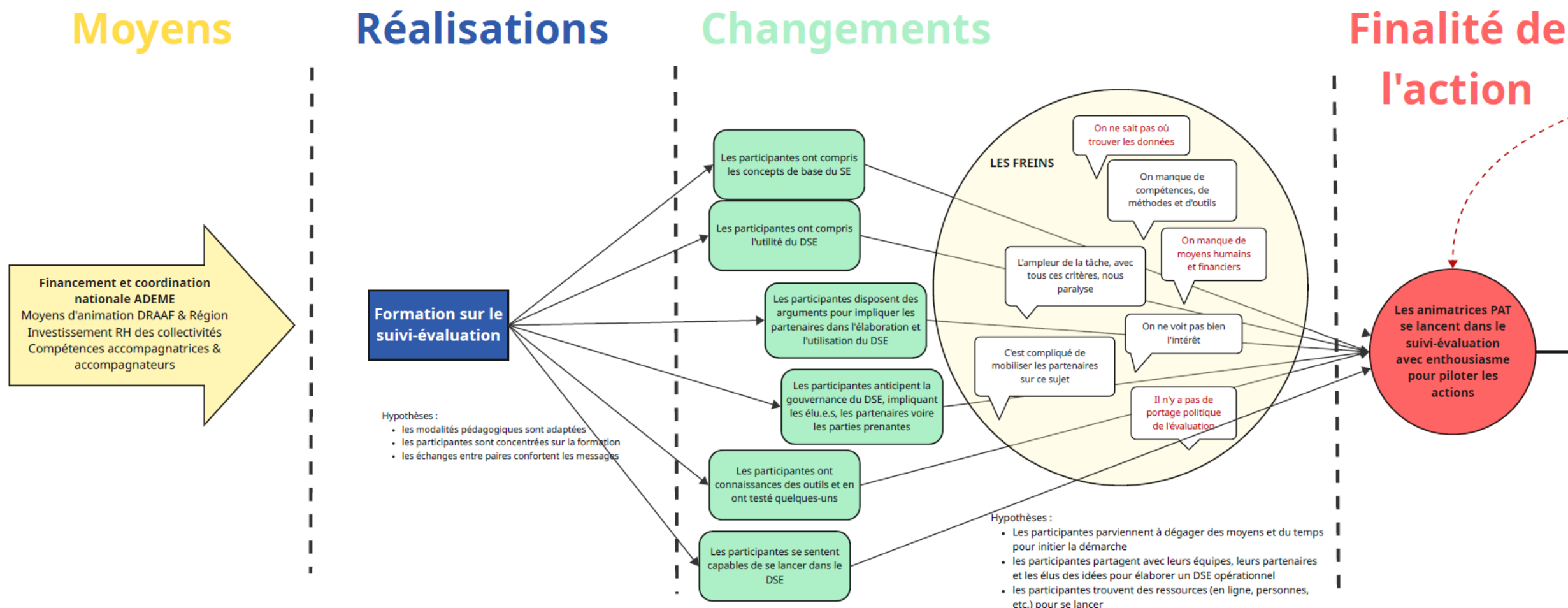
Évaluer les changements ... mais aussi les hypothèses

Hypothèses :

- Risques externes
- Conditions de succès
- Mécanismes sociaux
- Niveau de contribution



Exemple : la ToC de notre formation



Consignes Exercice 1 (40')

1. Se répartir en 11 groupes de 3 (5 min.)
2. Prendre connaissance de l'action (3 min.)
3. Repérer les réalisations, les résultats attendus, les finalités. Bien identifier le périmètre du PAT : repérer les actions relevant vraiment du projet (et ceux relevant des partenaires)
4. Sur un paperboard, les organiser et les relier de manière causale sous forme de chemin de changement. Reformuler les objectifs en changements à atteindre : *Tel acteur fait ceci.* (15 min.)
5. Les liens paraissent trop directs ? Proposer des changements intermédiaires manquant
6. Questionner les liens et expliciter les hypothèses de changements entre réalisations / résultats et résultats / finalités (mécanismes, risques) (15 min.)



Points d'attention

1. **Un outil puissant !** (réflexif, formalisation stratégie, pilotage, montrer la contribution, dialogue partenariale, communication, changement précurseurs de l'impact, etc)
2. **être au clair** sur le périmètre, une stratégie et un plan d'actions déjà partagés (sinon, le temps de travail explose car à chaque fois qu'on présente le chemin, il est profondément réorganisé) ... ou utiliser l'approche pour les définir dans le cadre de la conception \mathcal{P} à partir d'une feuille blanche E
3. **bien identifier les réalisations**, précurseurs de changements - en trouvant le bon niveau pour ne pas trop les multiplier. C'est eux que connaissent les acteurs !
4. Le chemin d'impact montre la **logique d'ensemble (systémique) du projet** mais n'est pas toujours facile à appréhender => **travailler par branche, compléter par un narratif**

Les indicateurs

"DES INDICATEURS SIMPLES ET
COMPRÉHENSIBLES DES ÉQUIPES"

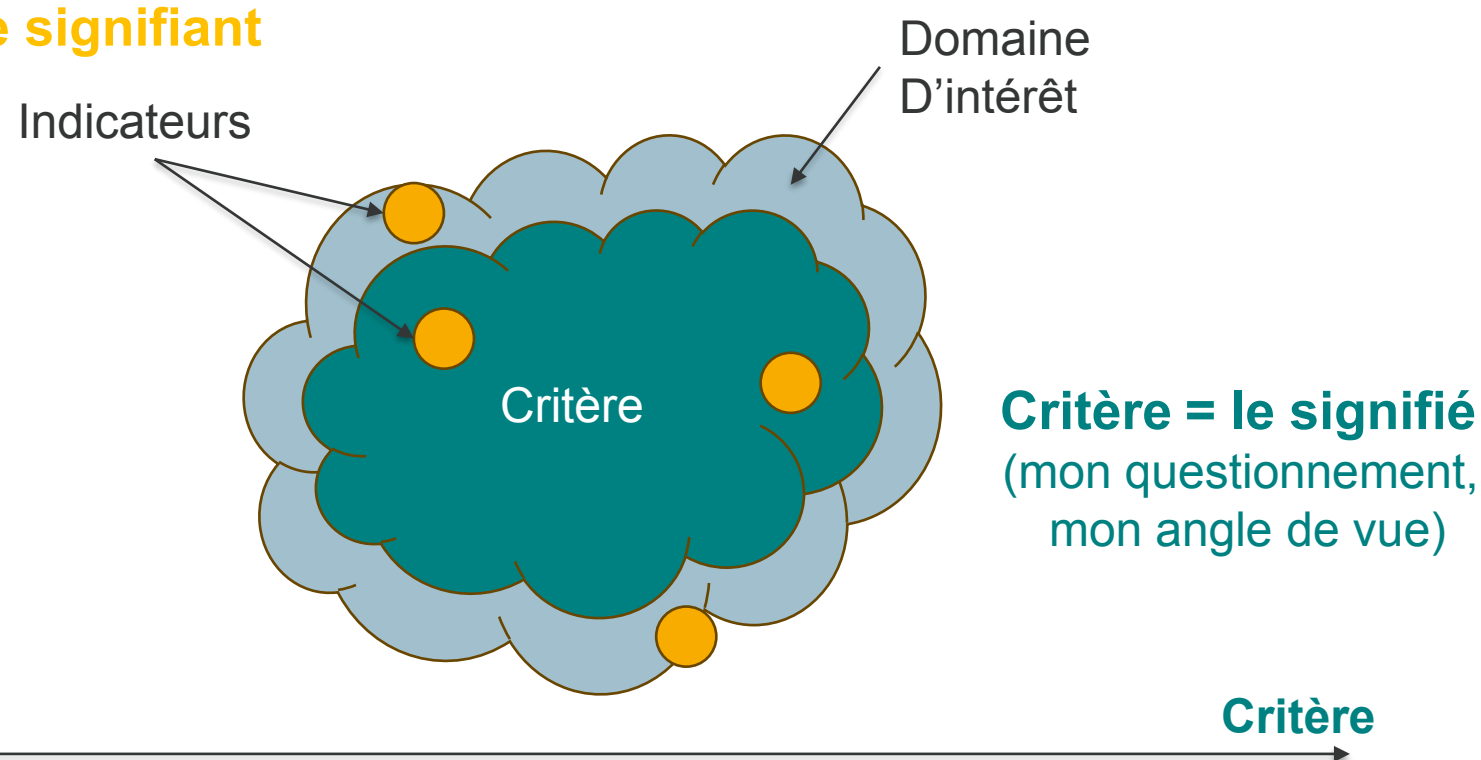
ALLER, ENCORE UNE VIS
ET ON ATTEINT NOTRE
OBJECTIF DE $\sqrt[3]{\frac{(TRI-VAN)!}{(TITR+Tco)^2}}$

OUI, MAIS $\int \frac{VBF}{LCC} / VBA$
SE DÉGRADE ...



C'est quoi un indicateur ?

Indicateur = le signifiant



Indicateur

Facile à mesurer
Précis
Spécifique
manipulable

Critère

Difficile à mesurer
Approximatif
Gros pinceau
Intangible

Source : Oakden 2011 ?

https://medium.com/@donna_loveridge/evaluating-systems-change-using-rubrics-6d30f0e8248d

Indicateurs

- ✓ Des indicateurs de réalisation simples et utiles
- ✓ Dépasser les indicateurs de réalisation
- ✓ Eviter l'usine à gaz

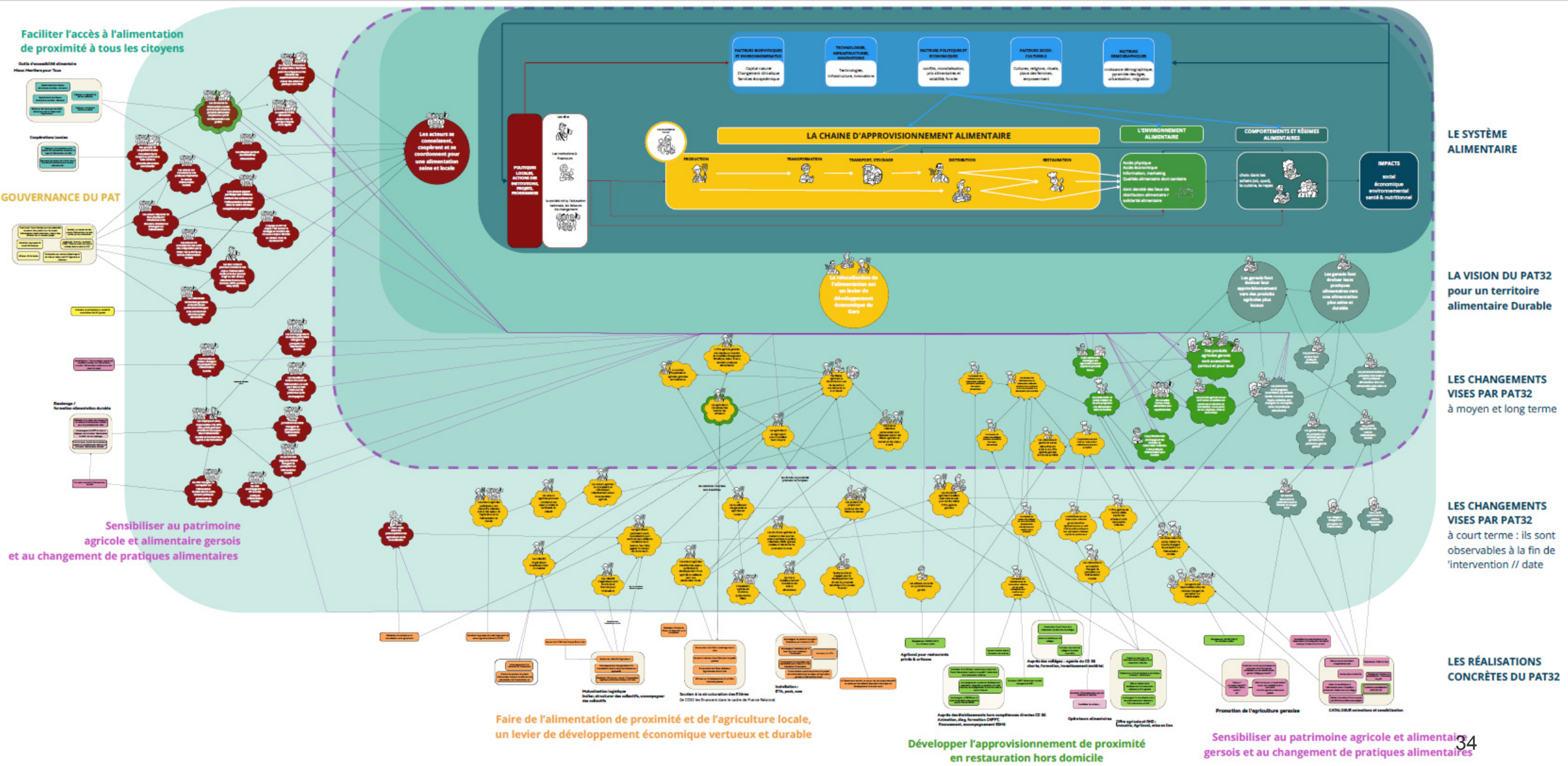


illustration : WANJIKU KARIUKI

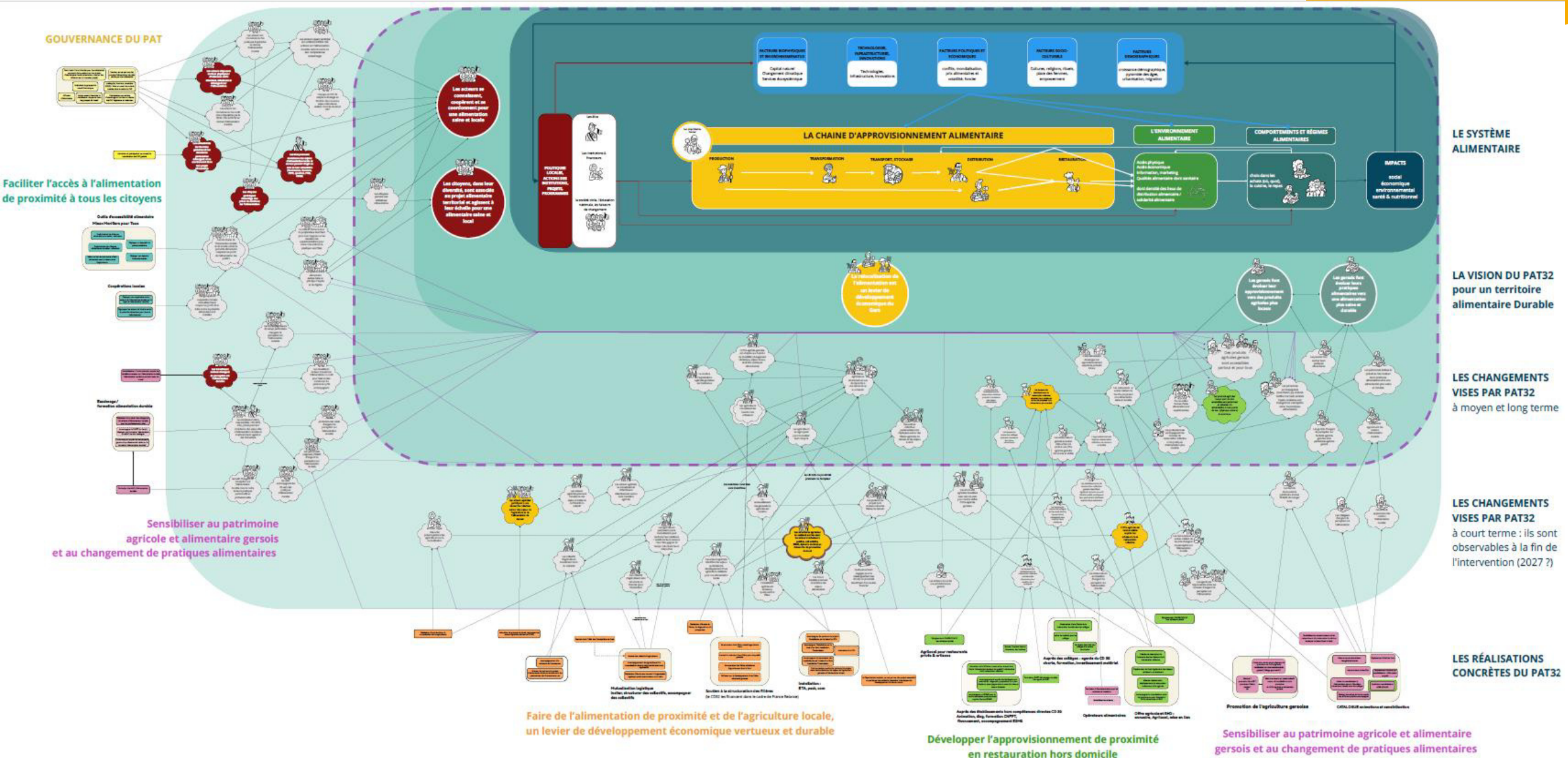
Co-construire un set d'indicateurs spécifiques à partir du chemin vers le changement



Ne pas TOUT évaluer !



Ne pas TOUT évaluer !



Exemples de tableau de bord

Critères et Questions du suivi-évaluation	Indicateur	Indicateurs du cadre logique	Indicateurs reformulés ou ajoutés	Formulation / remarques	Fréquence production information	Outil de collecte des données	Respon-sabilité de la collecte	Valorisation : rapports, mises en œuvre des adaptations
SE2 – Impact - En quoi le projet contribue-t-il à ce que des techniques ou des outils d'accompagnement (nouveaux ou reconnus) soient diffusés et soient mobilisés de manière maîtrisée par les structures d'appui (via les parcours, les formations spécifiques) ?	Indicateur quantitatif	Au moins 25 structures de la société civile formées et accompagnées dans la mise en application de nouveaux outils	2.1. Nombre de structures, partenaires du projet, qui ont pris de nouvelles techniques 2.2. Nombre de structures partenaires du projet qui ont mis en place de nouvelles techniques et méthodes d'accompagnement ou touché de nouveaux publics (femmes, jeunes, diasporas etc.) suite aux actions du projet	Indicateur du CL est conservé mais il ne doit pas mesurer les structures impliquées dans la formation, qui correspond à une réalisation, mais vraiment celles qui ont traduit les appuis en nouvelles techniques / nouveaux publics (l'indicateur est transversal aux différentes activités	Dernière année du projet	Grille d'entretiens à froid pour les structures d'appui + Entretiens fin de projet ou enquêtes fin de projet	Structure d'appui → ACIM	Rapports de fin de projet Rapports d'évaluation

Changement intermédiaire à évaluer	Indicateurs	période de mesure	répétition	qui est en charge	source de données dont modalités	Valeur 2020	Valeur 2024	Valeur 2025	Valeur 2026	Valeur 2027	Valeur 2028	commentaires
Les citoyens participent davantage aux prises de décisions sur l'alimentation	Nombre de réunions publiques organisées par le Département et les partenaires en lien avec le projet alimentaire territorial	2024-2028	bilan annuel	équipe PAT	rapport d'activité	NC						indicateur de réalisation Insuffisant pour évaluer le changement



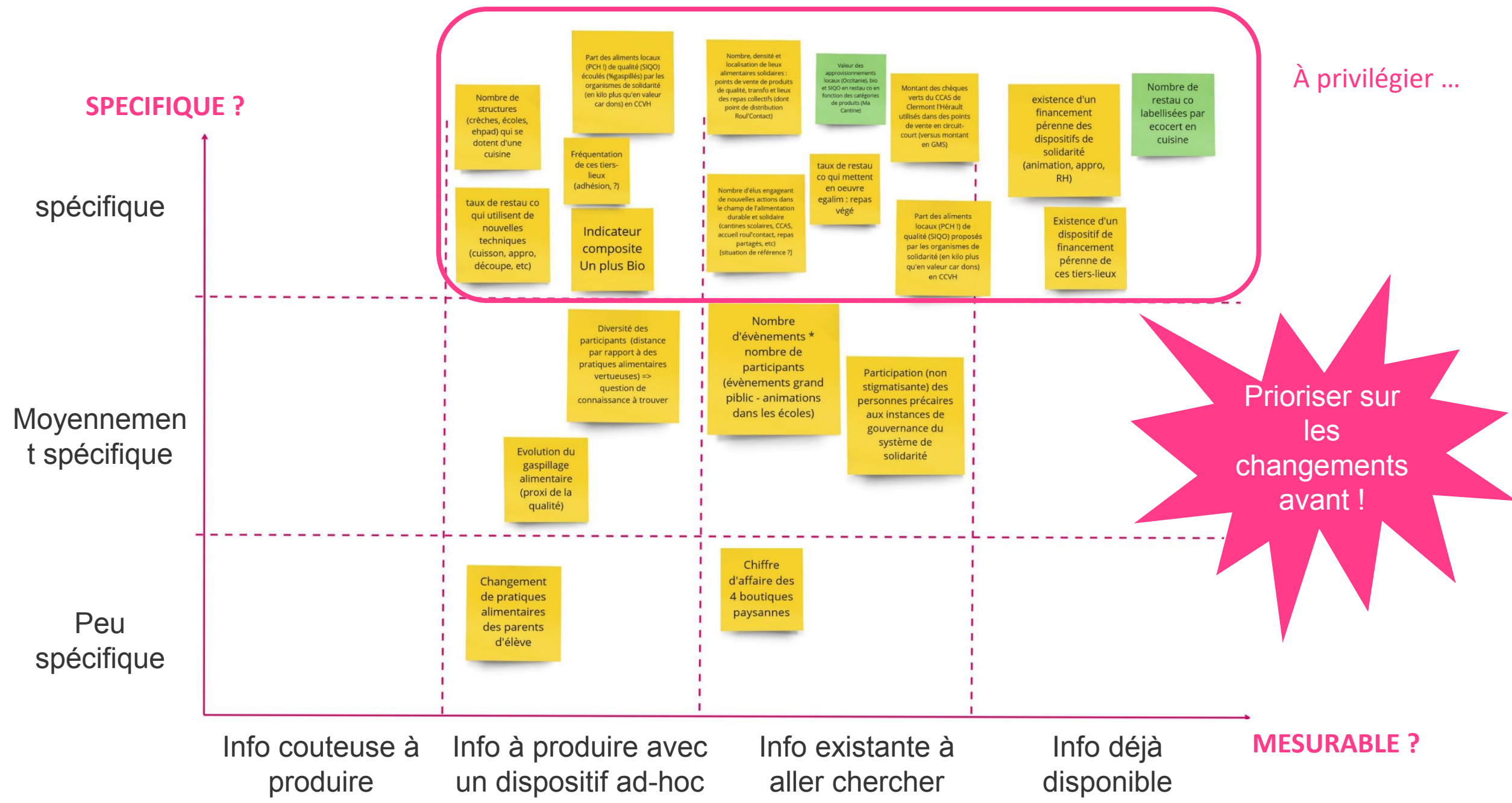
Exemple de fiche pour le suivi-évaluation de la fonction d'animation territoriale

Fiche 3. Le suivi-évaluation de l'animation du PAT

Une feuille simple par réunion afin de suivre la participation des structures partenaires : nombre, diversité, degré d'implication ainsi que le caractère « participatif » de la prise de décision.

- **Date, lieu**
- **Instance** : Copil ☐ Cocoor ☐ Groupe de travail ☐ Autre : ☐ préciser :
- **Objet de la réunion** :
- **Quel est l'objectif** ?
- **Qui est là** (cf feuille d'émargement : nom, prénom, structure, fonction)
- **Qui n'est pas venu** ? *si invitation très large, cela peut être compliqué*
- **Commentaire sur absences** :
- **Modalité d'invitation** : mail ☐ courrier postal ☐ annonce publique numérique ☐ annonce publique affichée ☐ téléphone ☐
- **Niveau de participation** : pas par acteur mais une analyse globale
 - Une petite partie a monopolisé la parole
 - Une participation active de toutes et tous
 -
- **L'objectif a-t-il été atteint** ?
- **Nouvel enjeu** ? qu'est-ce qui fait débat ?

	Si une décision a été prise, quelle est le niveau de participation ? Action et Décision concernées :		Cochez la case qui décrit le mieux le processus de décision
Echelle d'implication et d'engagement	Informé.e.s	Le Conseil Départemental informe les participants sur ce qui va être mis en place	
	Consulté.e.s	Le Conseil Départemental souhaite mettre en place une action, un dispositif et recueille l'avis, les attentes des participants	
	Impliqué.e.s – Concerté.e.s	Le Conseil Départemental met sur la table une idée, une action, un projet et implique les participants pour définir les modalités de sa mise en oeuvre	
	Co-concepteur	Le Conseil Départemental invite les partenaires à définir ensemble une action, un projet sur un enjeu, une thématique – et les associe ensuite aux décisions	
	Co-décideur	Le Conseil Départemental met en place des actions pour garantir l'implication des partenaires et des usagers dans la prise de décisions.	

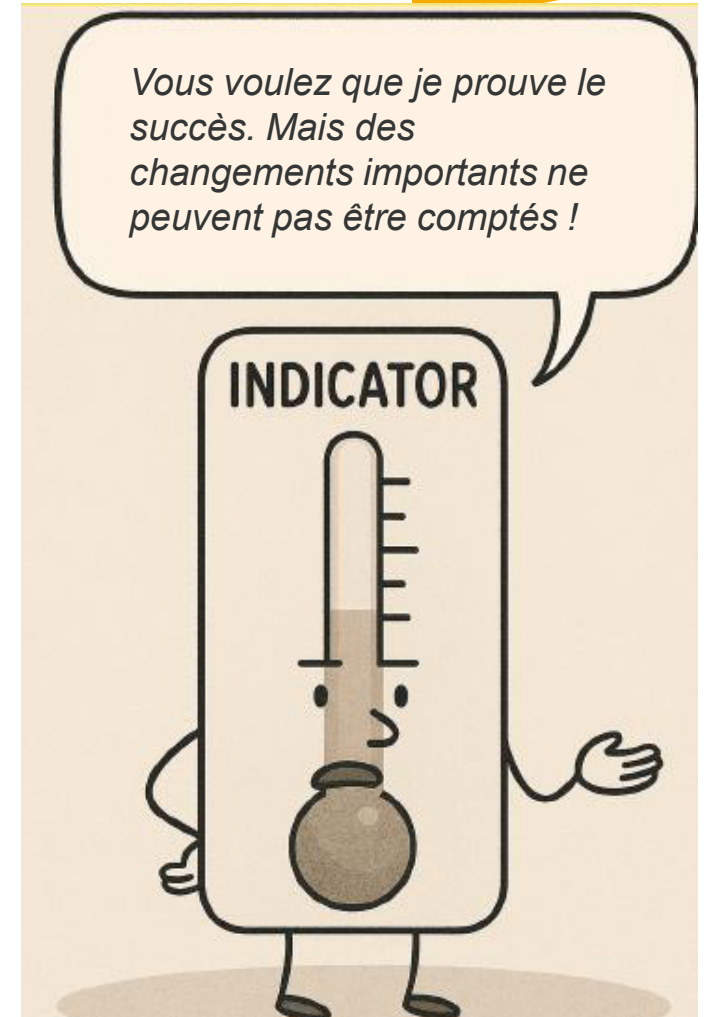


C'est quoi un bon indicateur ? Les critères SMART

- **S**pécifique
- **M**esurable
- **A**ssignable
- **R**éaliste
- **T**emporellement défini

Le quantitatif à tout prix ?

- William B. Cameron: "Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, ce qui peut être compté parfois ne compte pas"
- Ronald Coase : "Si vous torturez les données assez longtemps, elles finiront par tout avouer"



S'autoriser à épicer la manière dont on produit ses indicateurs

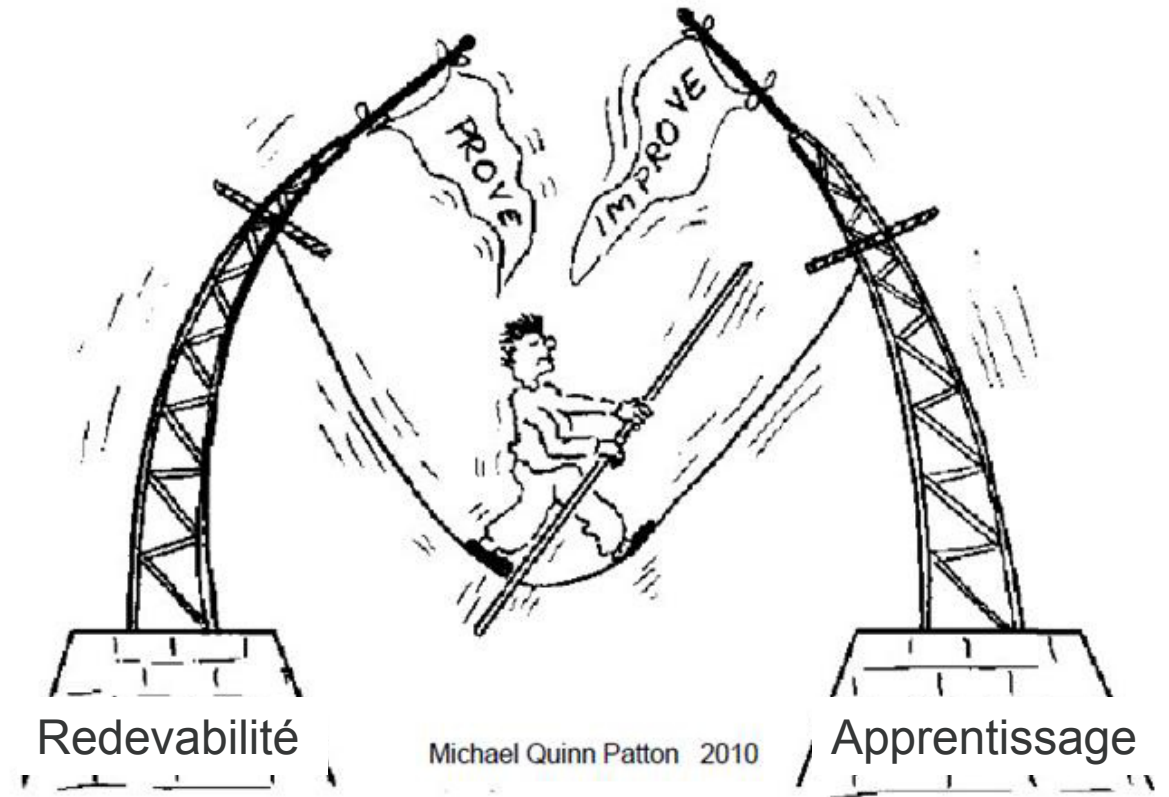
- **S**ubjective
- **P**articipatory
- **I**nterpreted and communicable
- **C**ross-checked and compared
- **E**mpowering
- **D**iverse and disaggregated

"Celui qui porte la chaussure sait mieux si elle fait mal et là où elle fait mal, même si le cordonnier expert est meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut" John Dewey

Ce qui nous semble important

Balancing Different Purposes

Le plus important est de trouver le bon équilibre dans votre set d'indicateurs : qualitatif/quantitatif, processus/résultats, qui correspond aux besoins d'information et à l'utilisation de l'évaluation par vos principaux partenaires.



Dennis Bours

<https://www.linkedin.com/pulse/20141031111752-18927814-from-s-m-a-r-t-indicators-to-cream-and-spiced/>

Consignes Exercice 2 (30')

Phase 1

Individuellement, sur le chemin présenté,

- S'exercer à formuler des indicateurs sur ...
 - 3 réalisations
 - 2 changements
- Réfléchir à la manière de les renseigner (collecte des données)

Quelques sites ressources sur le suivi-évaluation

Les critères d'évaluation : https://www.oecd.org/fr/publications/une-application-reflechie-des-criteres-d-evaluation_716baf6e-fr.html

Les sites ressources sur le suivi-évaluation :

- <https://www.eval.fr/>
- <https://reseau3e.org/>

Syalinnov

- www.syalinnov.org

Les programmes obtenus dans le cadre du programme TETRAA – en partenariat avec Tero, Le Basic et Solagro

- <https://suivi-evaluation-tetraa.basic.coop/>
- <https://programme-tetraa.fr/>

Autres sites ressources sur l'alimentation durable

- <https://www.chaireunesco-adm.com/Ressources-23>

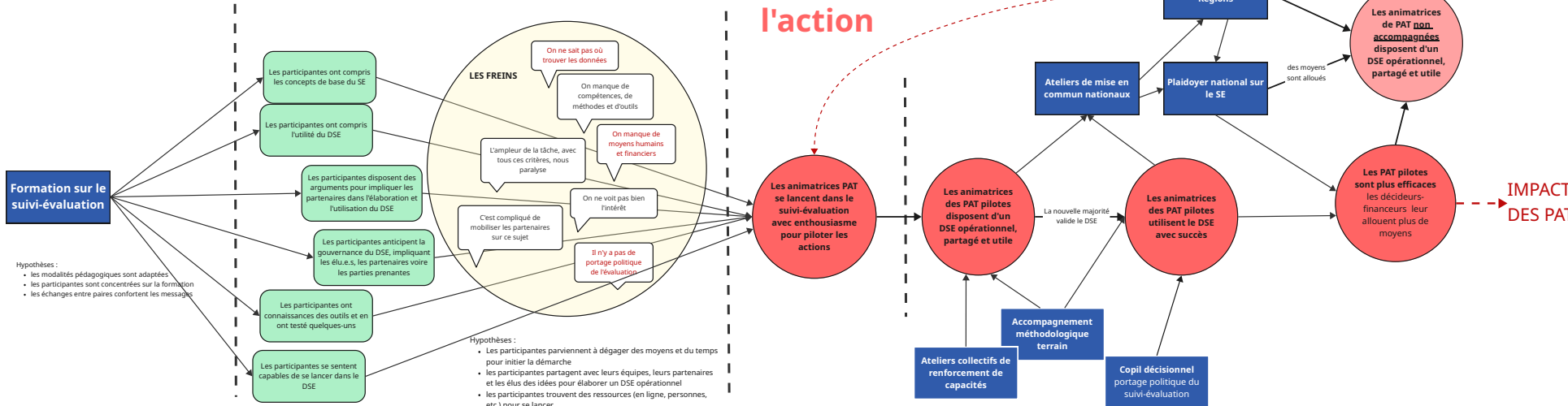
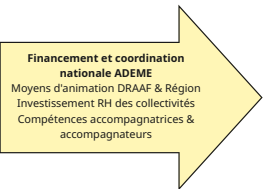
Moyens

Réalisations

Changements

Finalité de l'action

IMPACTS DES PATs



Formations
pratiques
équipes de
cuisine

les restaurants collectifs en gestion directe et concédée sont accompagnés dans leur transition

2. Augmenter
la qualité de la
restauration
collective

MA CUISINE ENGAGÉE

1 session
collective entre
établissements
mensuelle

1 groupe de
travail par
établissement

Etat des lieux sur
le gaspillage
alimentaire

Les équipes pèsent les
aliments gaspillés

Les équipes s'accordent sur
les facteurs de gaspillage

le plan d'actions
est réaliste

Appui technique
avec expertise
pour la mise en
place des actions

Les équipes changent des
pratiques (??)

Les mangeurs gaspillent
moins

Les équipes gaspillent
moins

Etat des lieux sur
le fonctionnement
de la cuisine

Création
collective de
menus et fiches
techniques

Les équipes adaptent
l'organisation de la cuisine à
la stratégie
d'approvisionnement

Les équipes adaptent les
menus au jour le jour

Ateliers
pratiques

Les équipes adaptent les
menus avec un grammage
réduit de viande ou
végétarien

État des lieux
sur
l'approvisionne-
ment

Sessions de
formation

Les équipes redéfinissent
leur stratégie
d'approvisionnement : la
feuille de route

Les équipes testent de
nouveaux sourcing

Les équipes tirent des
leçons de l'expérimentation
sourcing test

Les équipes définissent un
plan d'approvisionnement à
long terme

Les équipes
s'approvisionnent
durablement en local

La restauration
collective incarne
la transition
alimentaire et
agroécologique

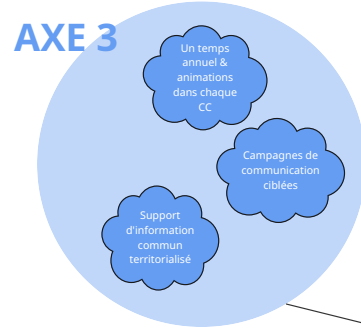
LES REALISATIONS

LES CHANGEMENTS

LES IMPACTS

CE QUI DOIT CHANGER

AXE 3



Les acteurs sont informés et sensibilisés

les agriculteurs participent

Les cédants sont connus, conscients des enjeux et connaissent les dispositifs existant

Les cédants anticipent mieux leur départ

Les cédants sont ouverts à tous types de reprises et repreneurs

Les cédants et les candidats à l'installation se rencontrent

Les cédants n'anticipent pas leur transmission

Les cédants sont réticents à transmettre à des repreneurs NIMA / HCF

Les porteurs de projet s'installent sur le territoire, dont une partie en collectif

les installations dépassent les départs

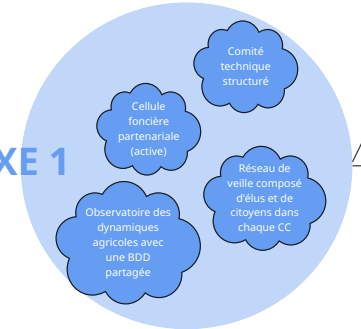
LE NOMBRE DE FERMES AUGMENTE SUR LE TERRITOIRE

LA VOCATION NOURRICIERE DU TERRITOIRE EST RENFORCEE

le foncier part moins à l'agrandissement

LA SURFACE PAR ACTIF AUGMENTE PAS

AXE 1



les acteurs ont intérêt à coopérer

Les acteurs agricoles et les collectivités coopèrent mieux sur l'installation / transmission

Les partenaires partagent une base de connaissances sur :
- les opportunités foncières
- les porteurs de projet
- les cédants

Les acteurs et les collectivités ont une vision claire sur les dynamiques foncières et de transmission-installation

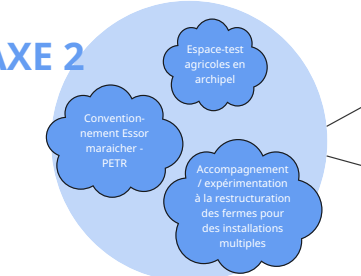
Les acteurs n'ont pas une vision suffisamment claire des dynamiques foncières

Les acteurs de l'installation ne coopèrent pas assez

Les fermes sont trop grandes pour être reprises

Les porteurs de projet font face à des risques trop importants

AXE 2

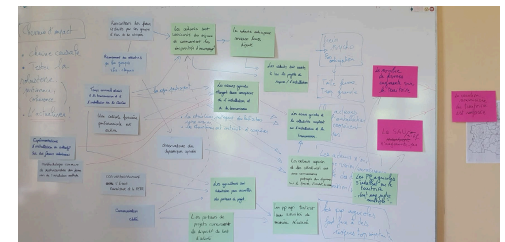


Les acteurs agricoles changent leurs visions sur l'installation (L'installation multiple est une opportunité réaliste)

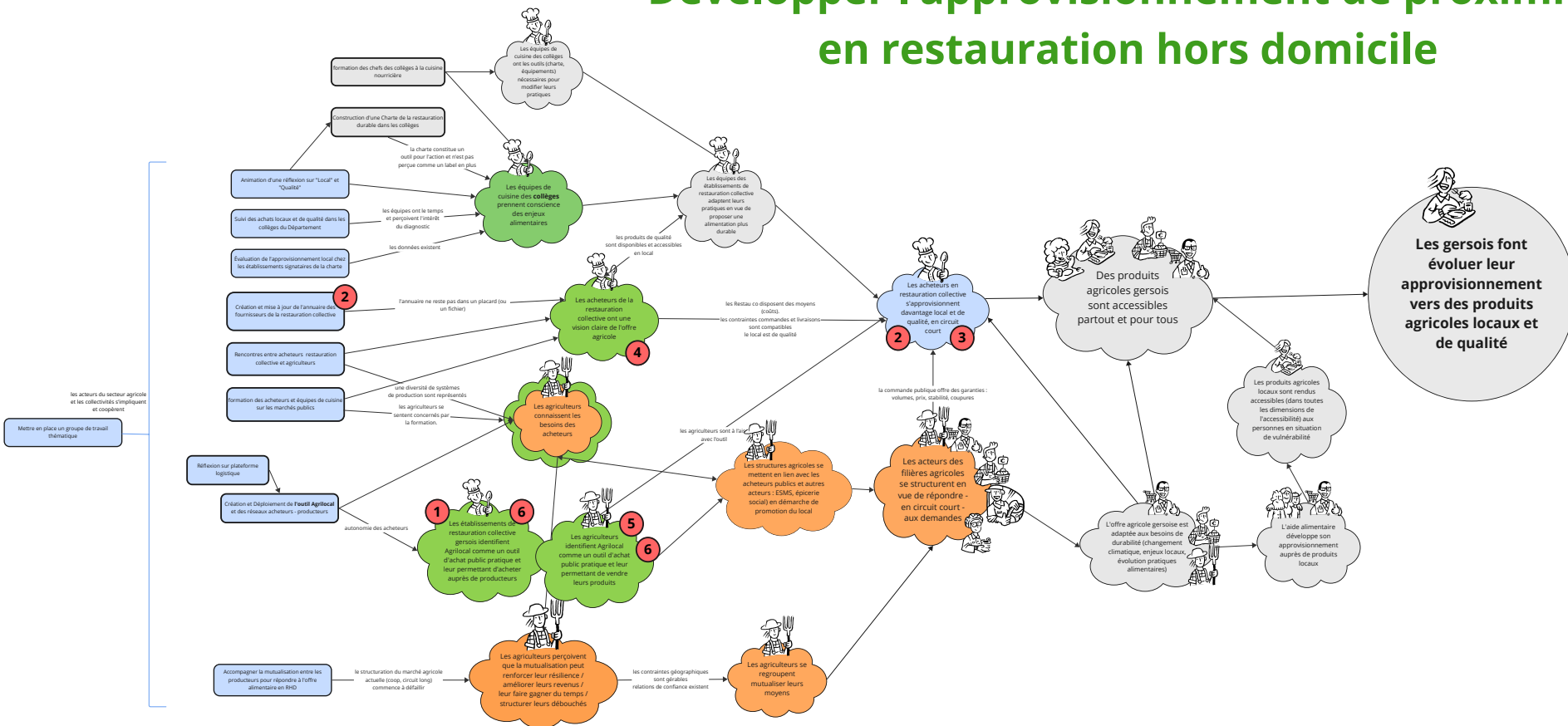
les candidats à l'installation sont accompagnés de manière efficace = trouvent des solutions à leurs problèmes

Des agriculteurs accueillent des porteurs de projet sur leurs exploitations

Les porteurs de projet testent leurs activités de manière sécurisée



Développer l'approvisionnement de proximité en restauration hors domicile



Les indicateurs proposés par la fiche-action

1. Nombre de commandes passées sur la plateforme logistique
2. Nombre d'établissements clients
3. Part de produits locaux et de qualité dans l'approvisionnement des établissements signataires de la Charte
4. Nombre de producteurs inscrits sur l'annuaire
5. Nombre de producteurs fournisseurs de la Restau Co
6. Fonctionnement de la plateforme logistique
- 7.