

# 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](mailto:leray@supagro.fr)

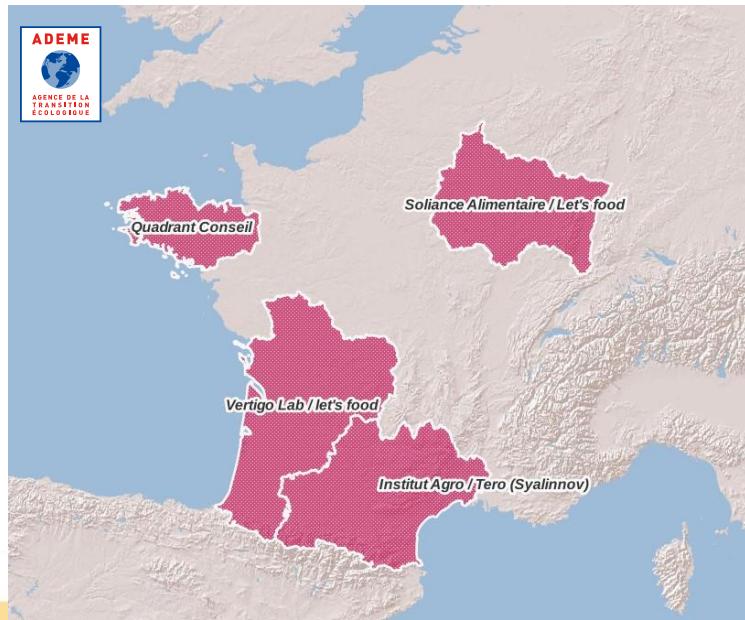
Lise DUVAL, [l.duval@tero.coop](mailto:l.duval@tero.coop)

# Introduction

Contexte, objectifs et déroulement de la journée

# Le projet dans lequel s'inscrit la formation

Outiler 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

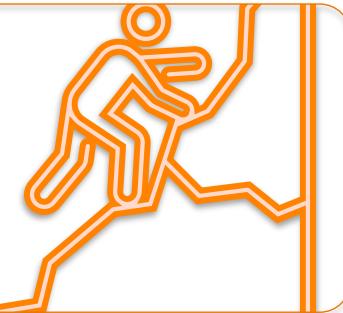
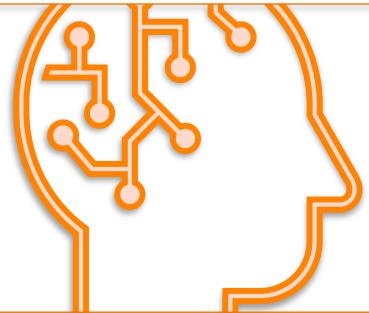
Naïma Bouakaz – Equipe PNA  
Animation du réseau



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** ☺

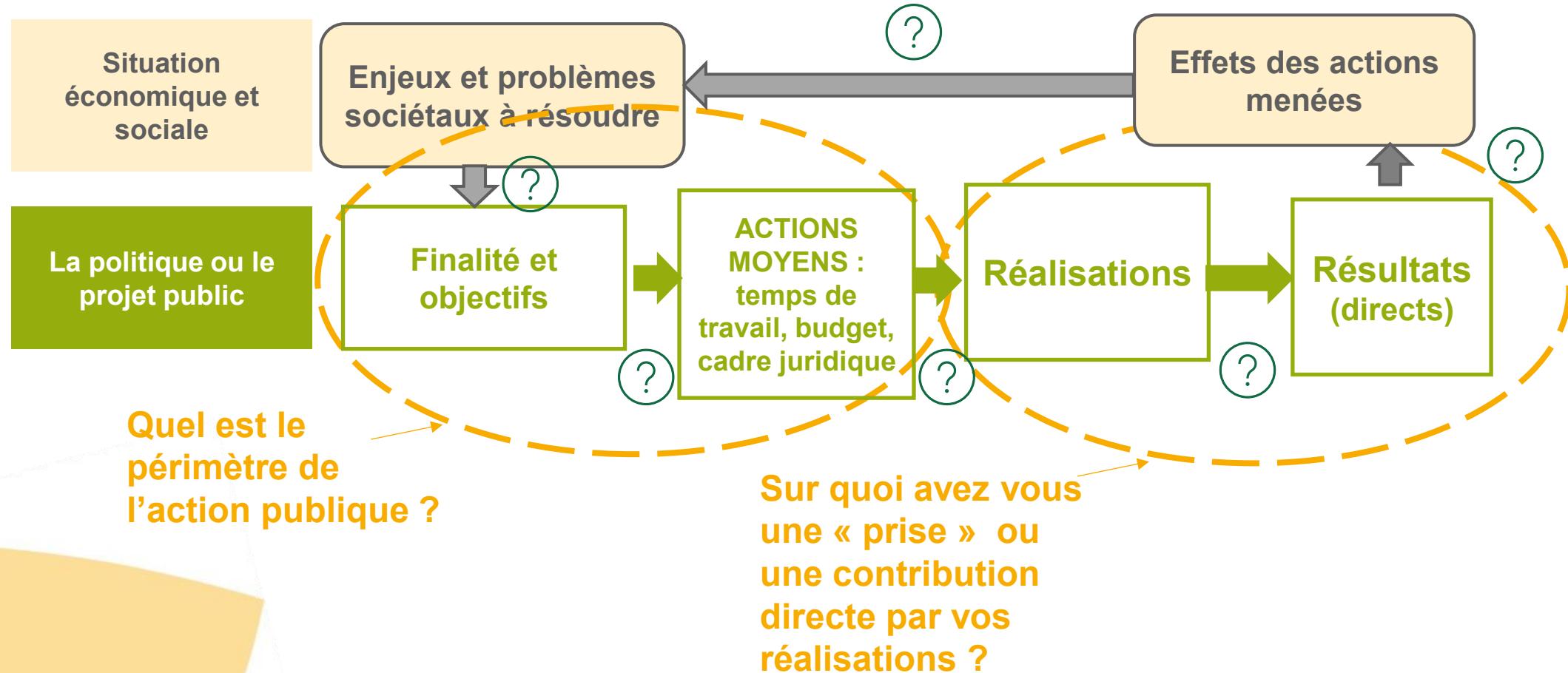
*Le frigo*

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

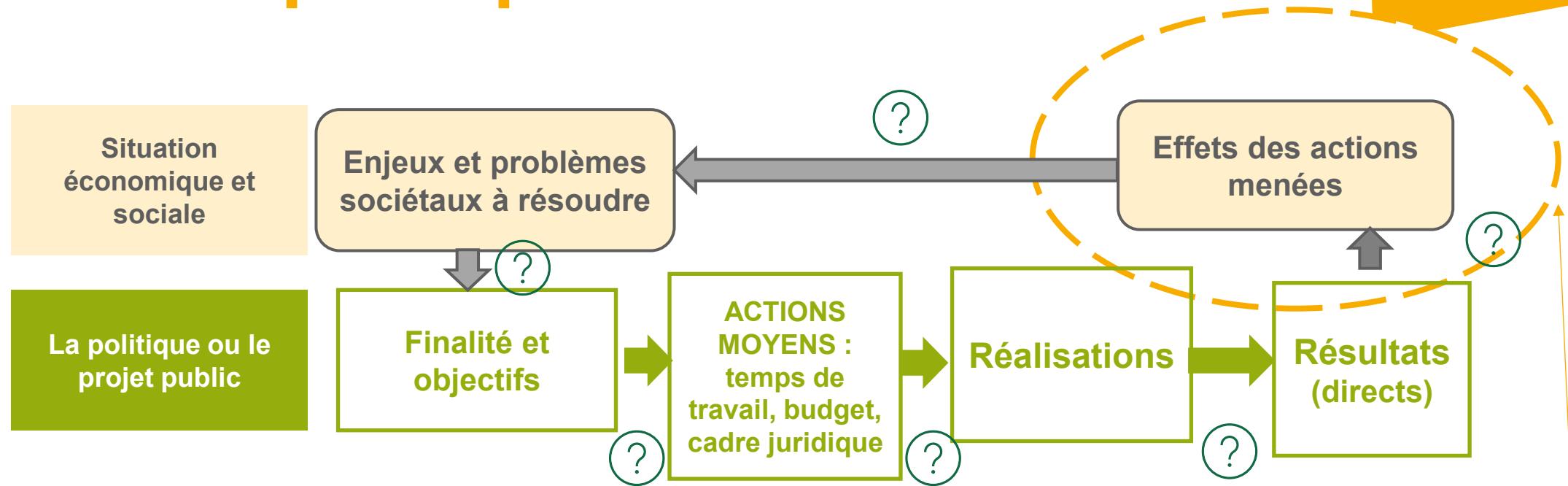
Les définitions et concepts clés



# Actions publiques et évaluation

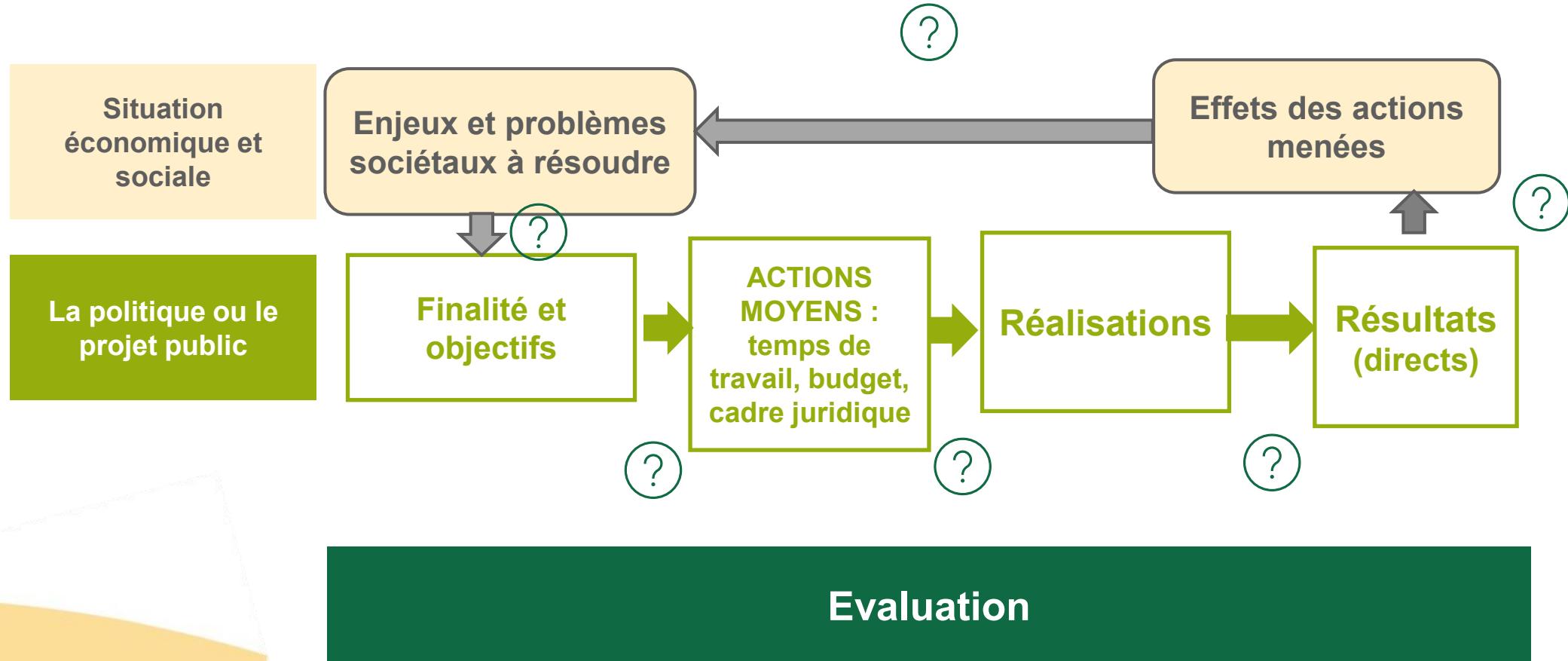


# Actions publiques et évaluation



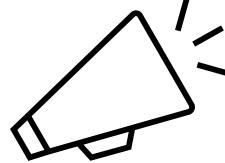
**Voulus ou non voulus, directs ou indirects à court, moyen ou long terme**  
**Ils sont engendrés par les résultats, d'autres facteurs y contribuent**

# 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

Conception de  
l'intervention

Mise en oeuvre

Clôture

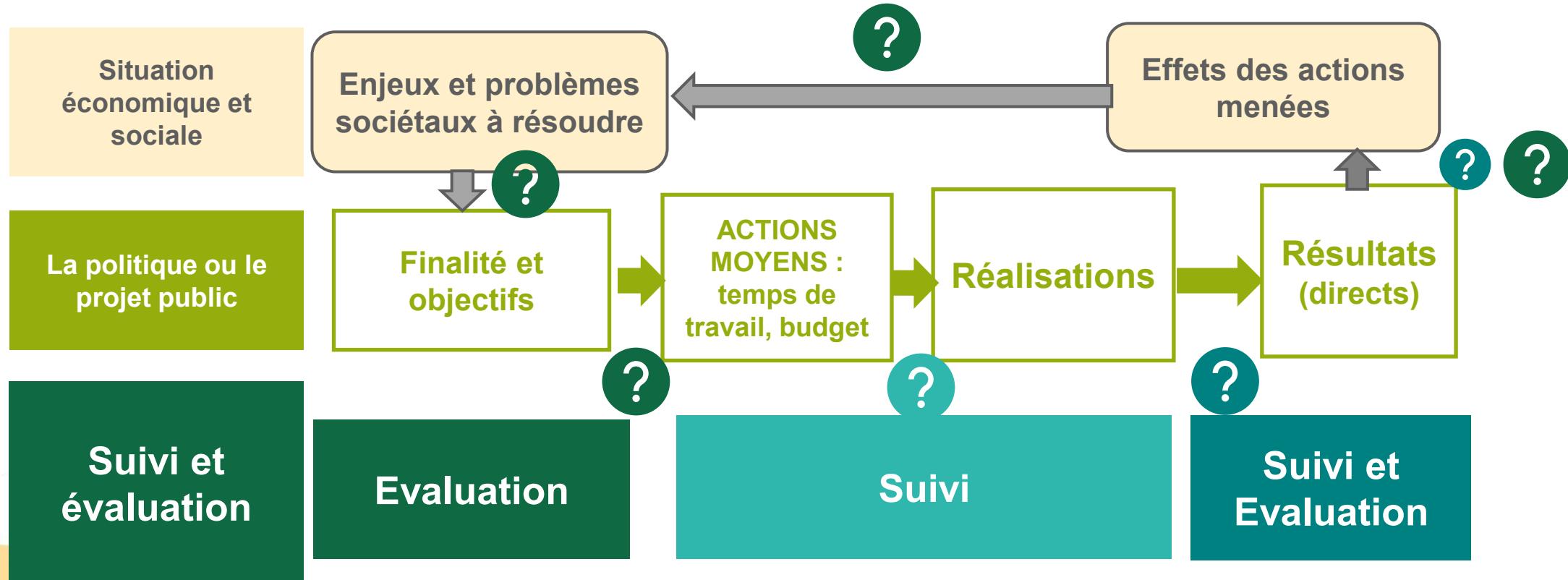
**SUIVI-EVALUATION**

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

Evaluation In-itinere  
à mi parcours

Evaluation Ex-post

# 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 public* » :

*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 continu 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)

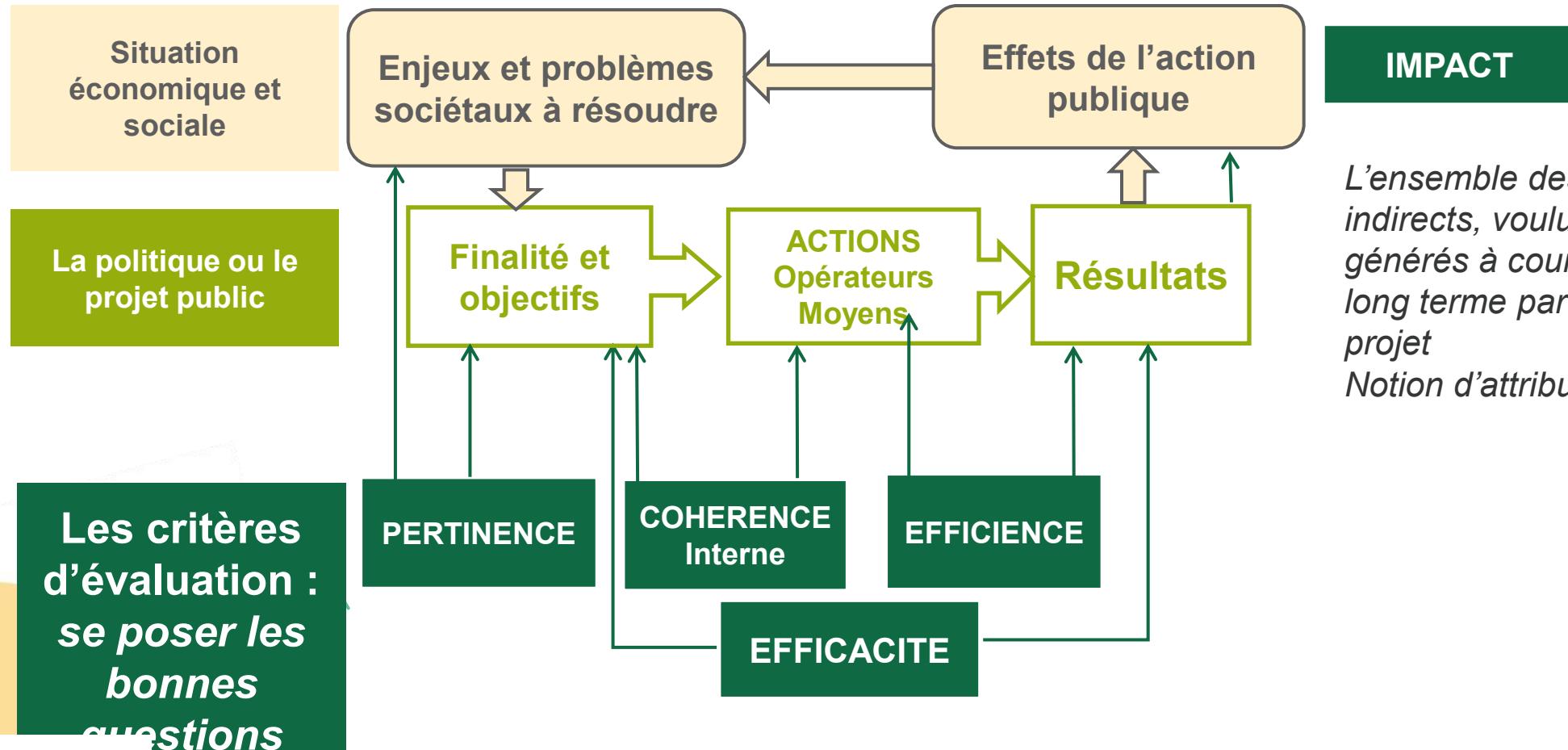
## L'évaluation

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



**Les critères d'évaluation : se poser les bonnes questions**

# 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*

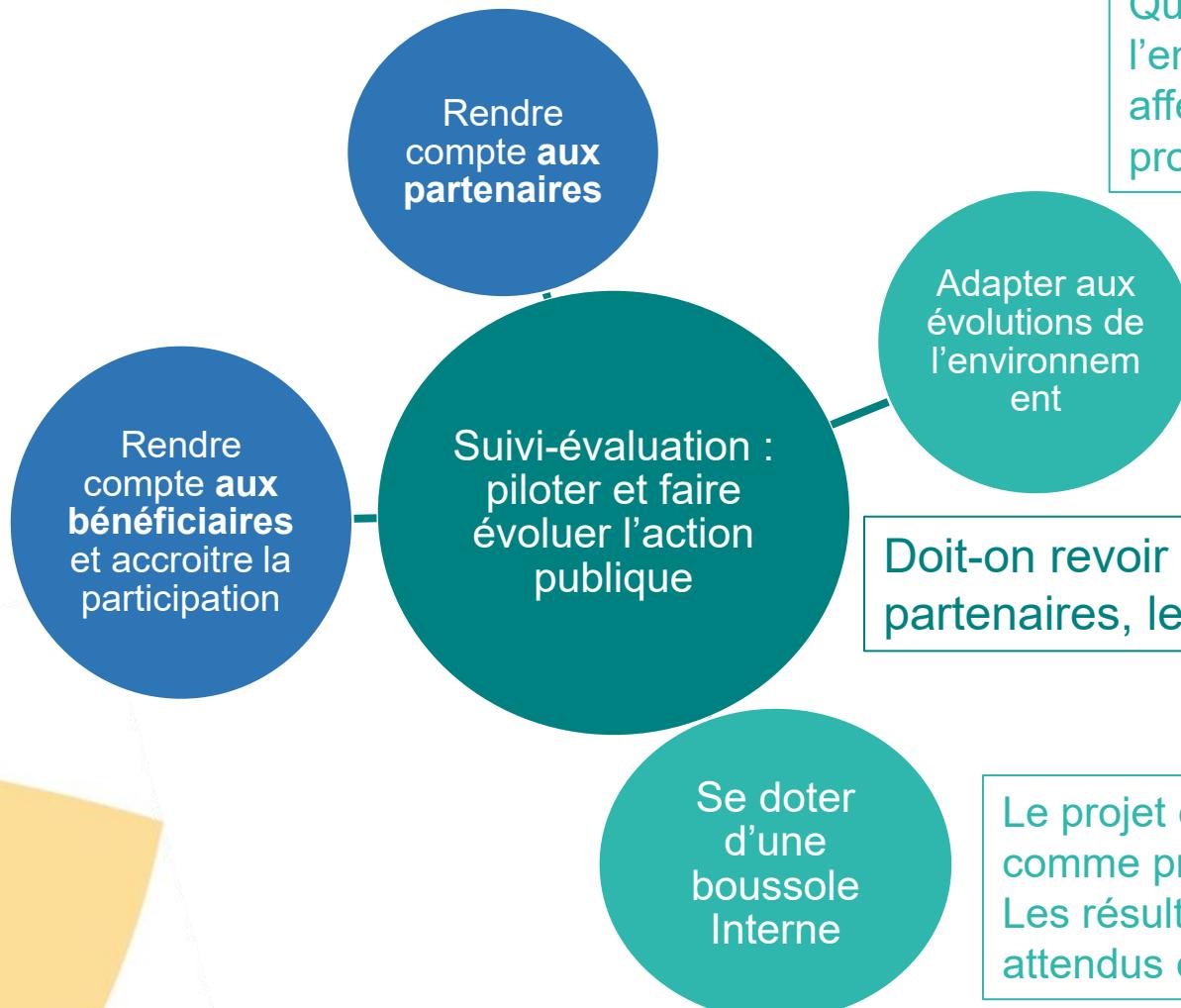
**Indicateurs de résultats** : pourcentage de produits locaux intégrés au menu, pourcentage de cantine ayant modifié leur menu

**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**



## 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**

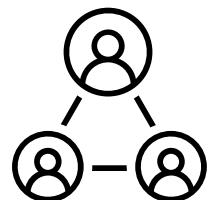
Etablir les outils de collecte de l'information (exemple un questionnaire, un entretien, un groupe de discussions).

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 ?

**Qui impliquer dans la conception ?**

Etablir le circuit d'information

# 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



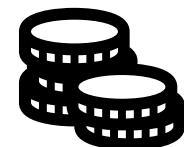
# Quels sont les travaux à engager pour construire le DSE ? 3 points clés oubliés

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!

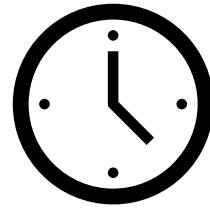


## Des bonnes pratiques ...

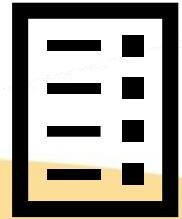


Adapter les ambitions du DSE à l'action  
et aux moyens

*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 roles  
*(on peut commencer simple !)*

# Comment ça va ?

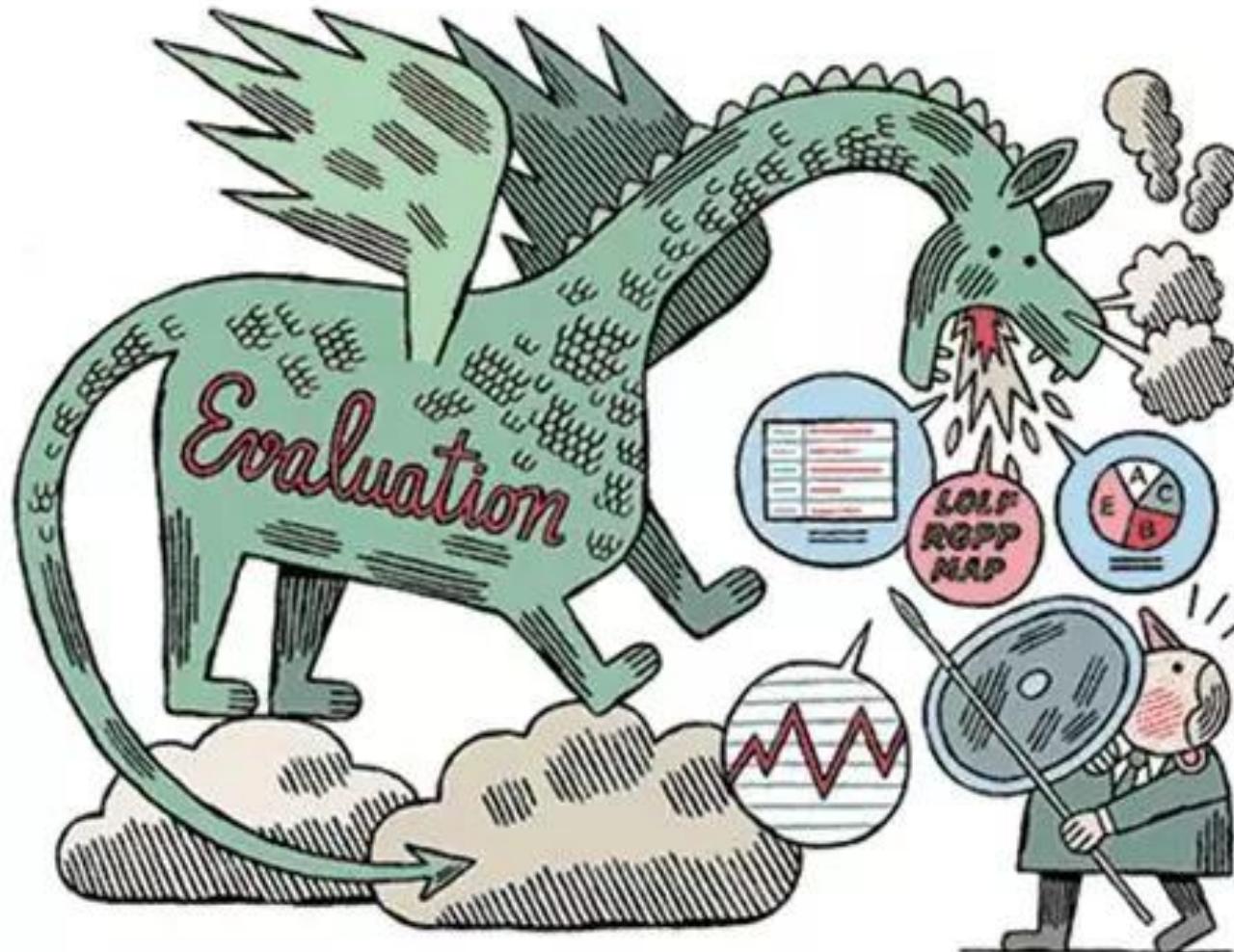


Illustration de Jochen Gerner, paru dans Telerama (09/03/2013)

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

Atelier



# Jeu : Freins et leviers – Bilan des ateliers

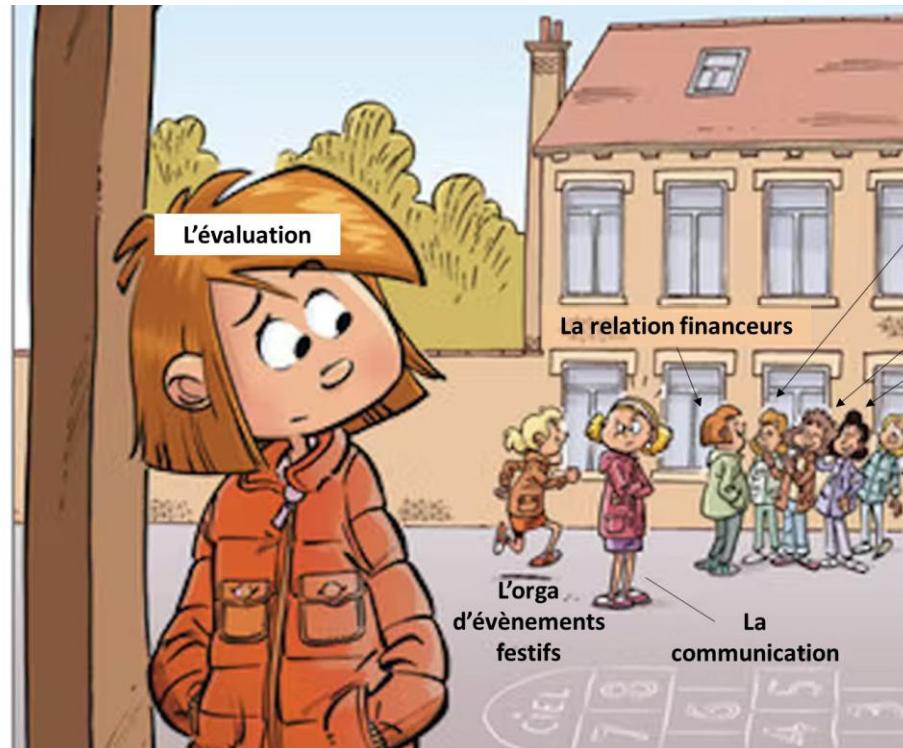
Freins	Nombre de citations (11 groupes)	Des leviers à mobiliser
Les moyens humains et financiers à investir (dont « le manque de temps »)	12	S'appuyer sur le fait que le suivi-évaluation est réglementaire pour convaincre les élus de l'importance (labellisation)
Manque de repères méthodologiques, de connaissances Technicité pour évaluer des effets, des impacts, les PAT dans leur complexité	12	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
L'implication des partenaires et des parties prenantes	11	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.
Manque de portage politique	8	Mobiliser et partager les données existantes, dont celles du diagnostic
La dispersion et l'hétérogénéité des données	7	Se former, former les partenaires, les élus
Le suivi-évaluation n'est pas perçu comme un outil de pilotage suivi-évaluation ; pas prioritaire, Voir peur de décrédibiliser l'action	5	Disposer d'un outil / tableau de bord qui centralise les données
L'ampleur de la tâche est décourageante, difficulté à délimiter un périmètre pour l'évaluation	3	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



Ce que l'on souhaite ...

Freins ...

Levier ...

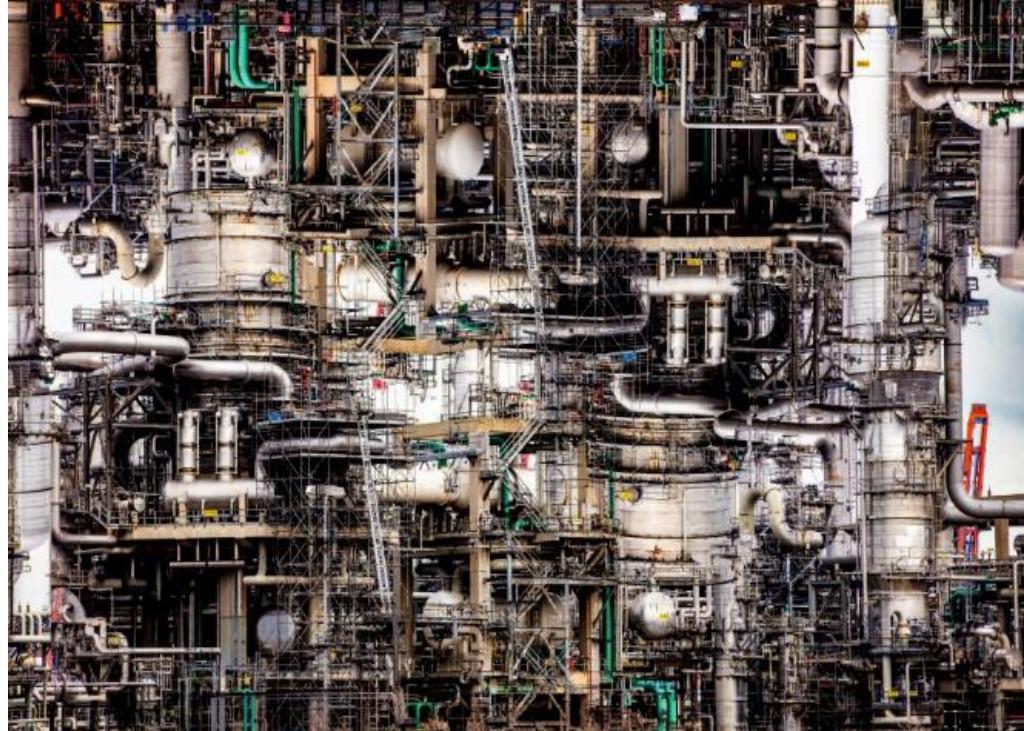


... Ce qui se passe en réalité

- La relation partenariale
- La conception
- Le pilotage
- La gestion financière

Rendre l'évaluation désirable ...

... Eviter l'usine à gaz



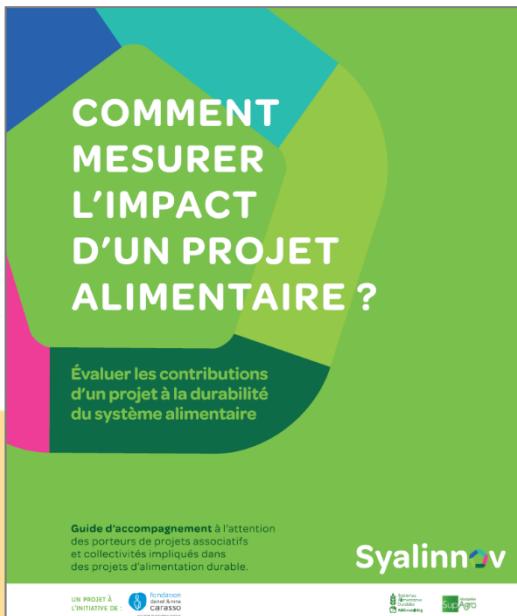
**La démarche Syalinnov**  
[pierre.leray@supagro.fr](mailto:pierre.leray@supagro.fr)

L'INSTITUT  
**agro** Montpellier

**TERO**  
COOPÉRATIVE D'EXPERTS ENGAGÉS

# Syalinnov

- Pmérance 2015-2018.
- Guide méthodologique janvier 2018 Pclé 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](http://syalinnov.org) et d'une formation courte



**Syalinnov** Une démarche développée par



Bien définir le périmètre du projet

Caractériser l'environnement partenarial

Construire le chemin d'impact et son narratif

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

Produire, sélectionner, trier & opérationnaliser les indicateurs

Elaborer le récit d'impact

1

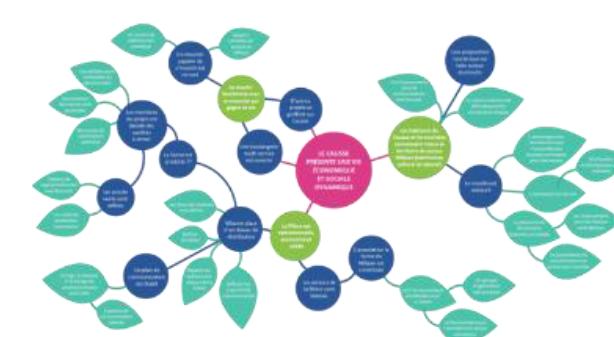
2

3

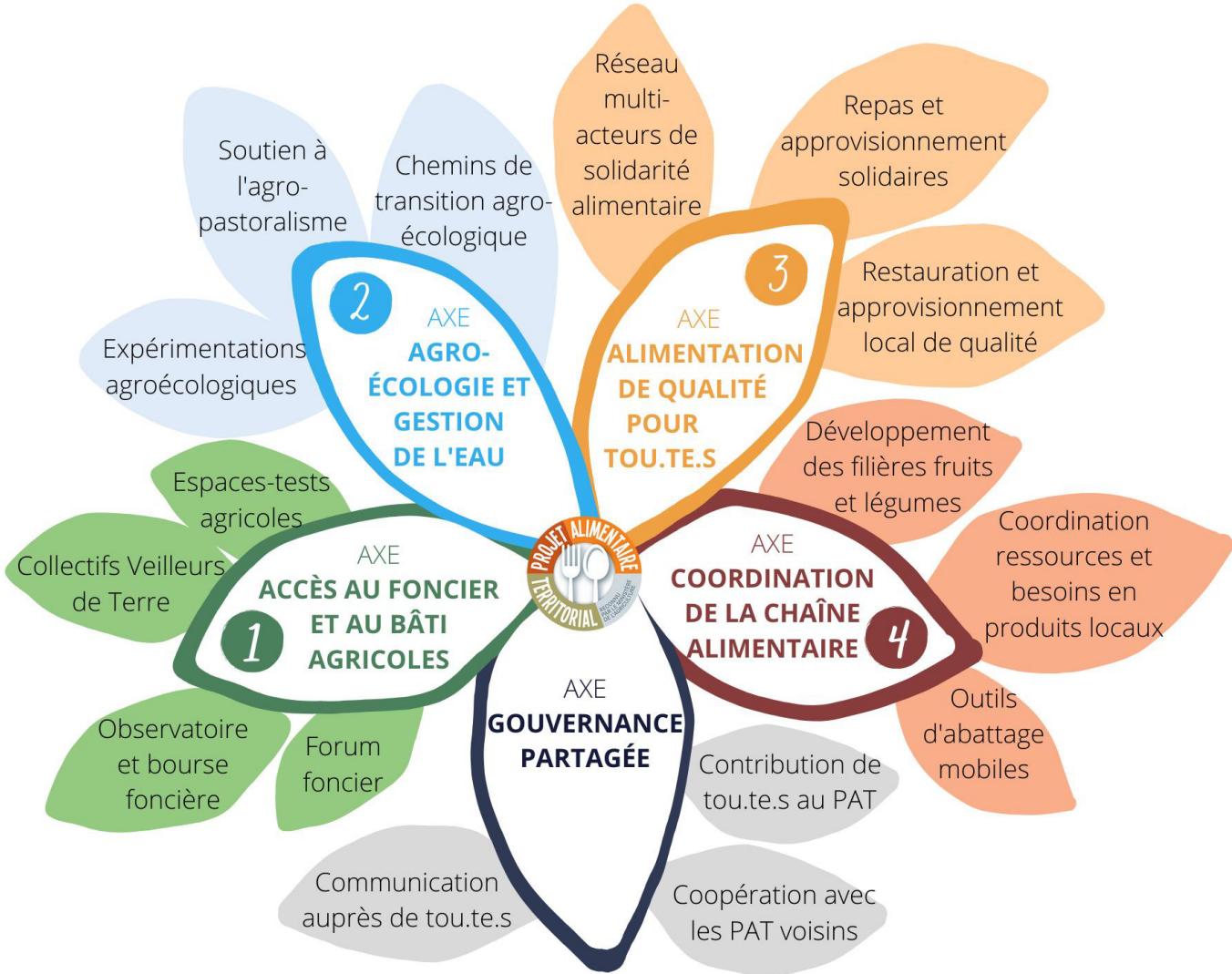
4

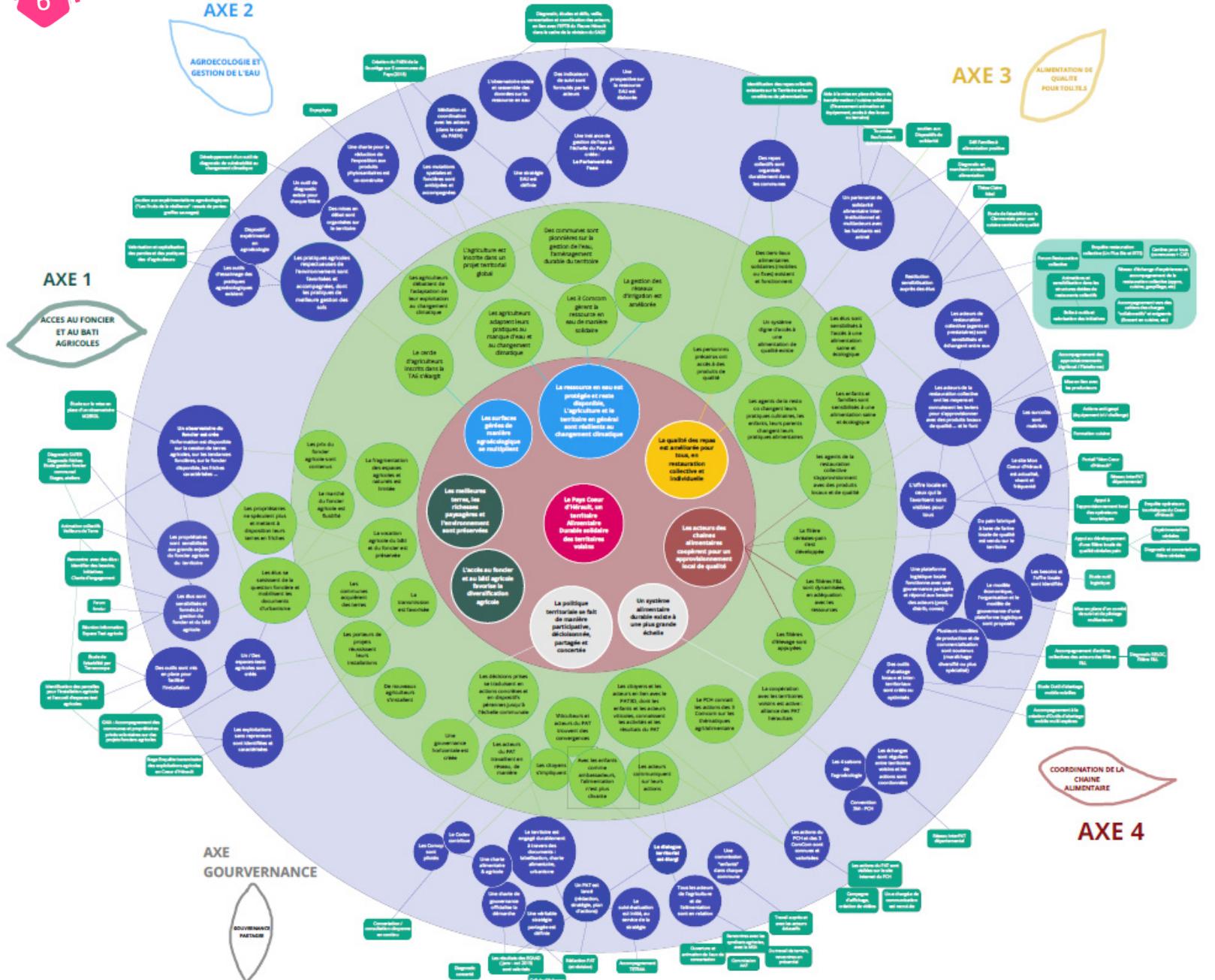
5

6



# Le PAT du Pays Cœur d'Hérault





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

PAT = politique alimentaire de la structure

PAT = politique alimentaire territoriale animée par la structure

rôle "régalien"  
porte

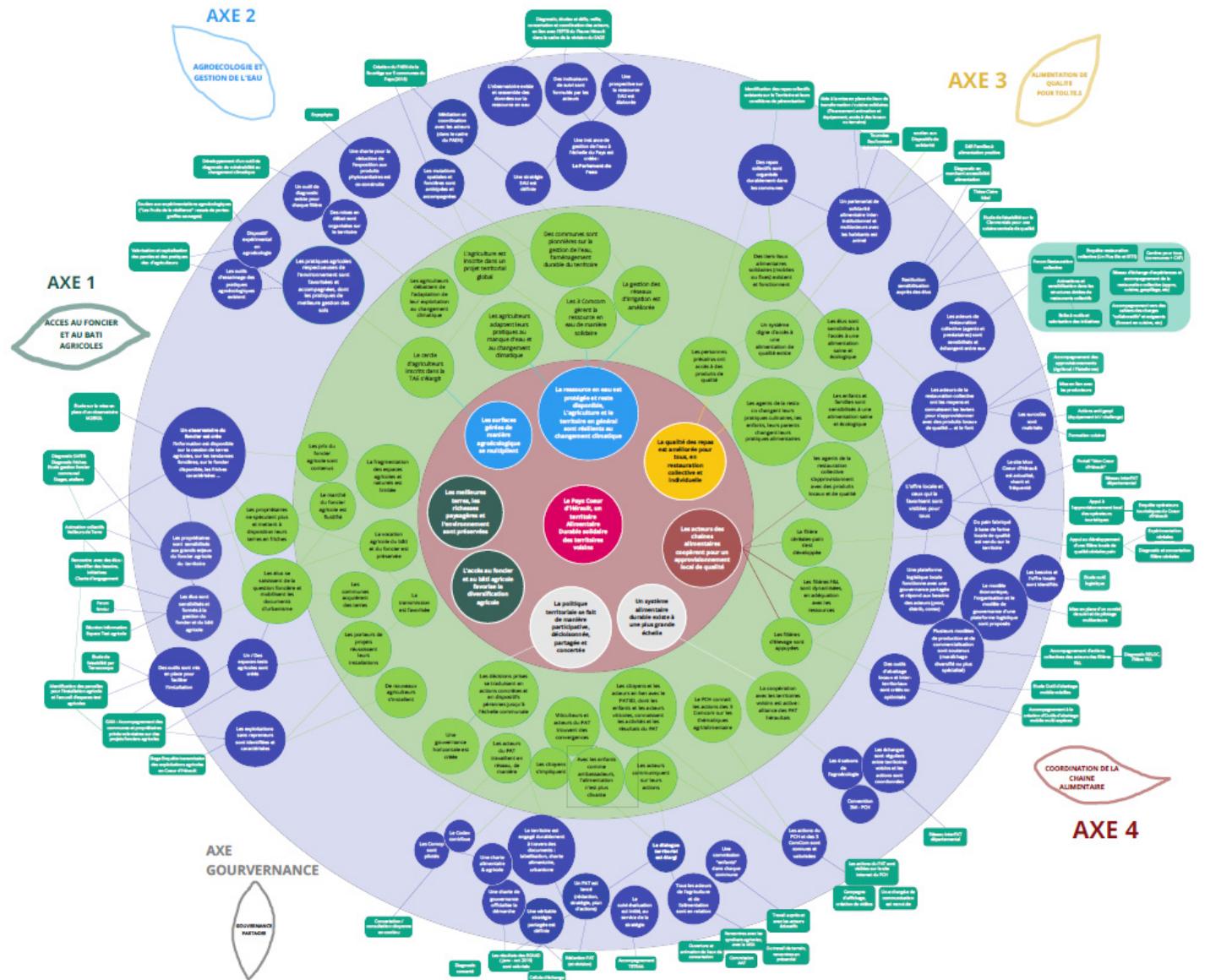
rôle soutien  
dont financier

rôle d'ensemblier

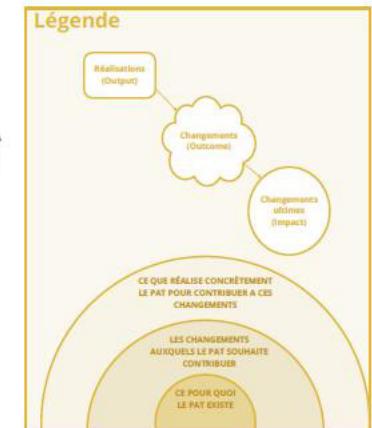
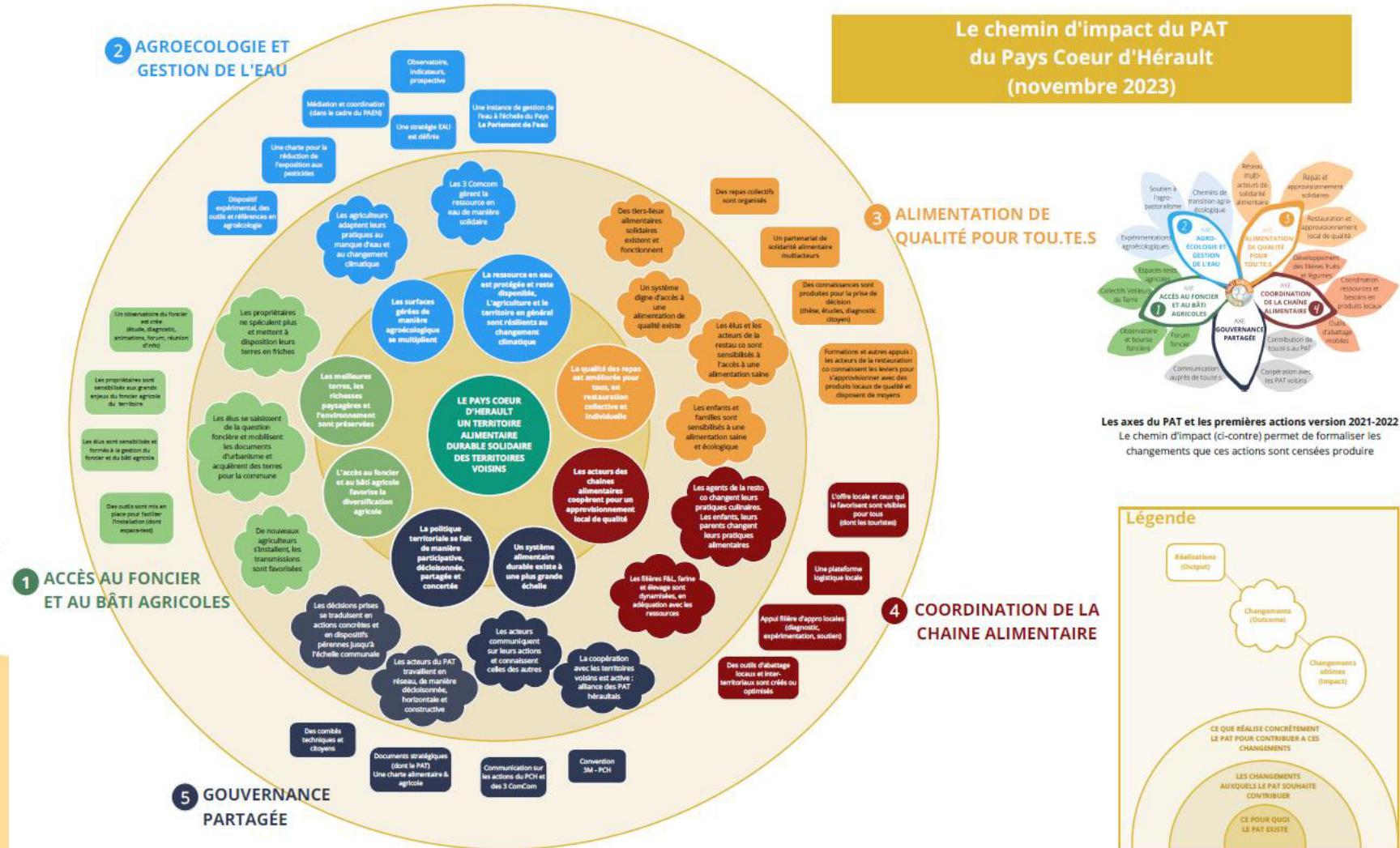
on évalue des changement sur les collégiens, les travailleurs sociaux, les élus , etc

on évalue des changement sur la mise en synergie, sur le réseau d'acteurs

# Gagner en lisibilité



# Gagner en lisibilité

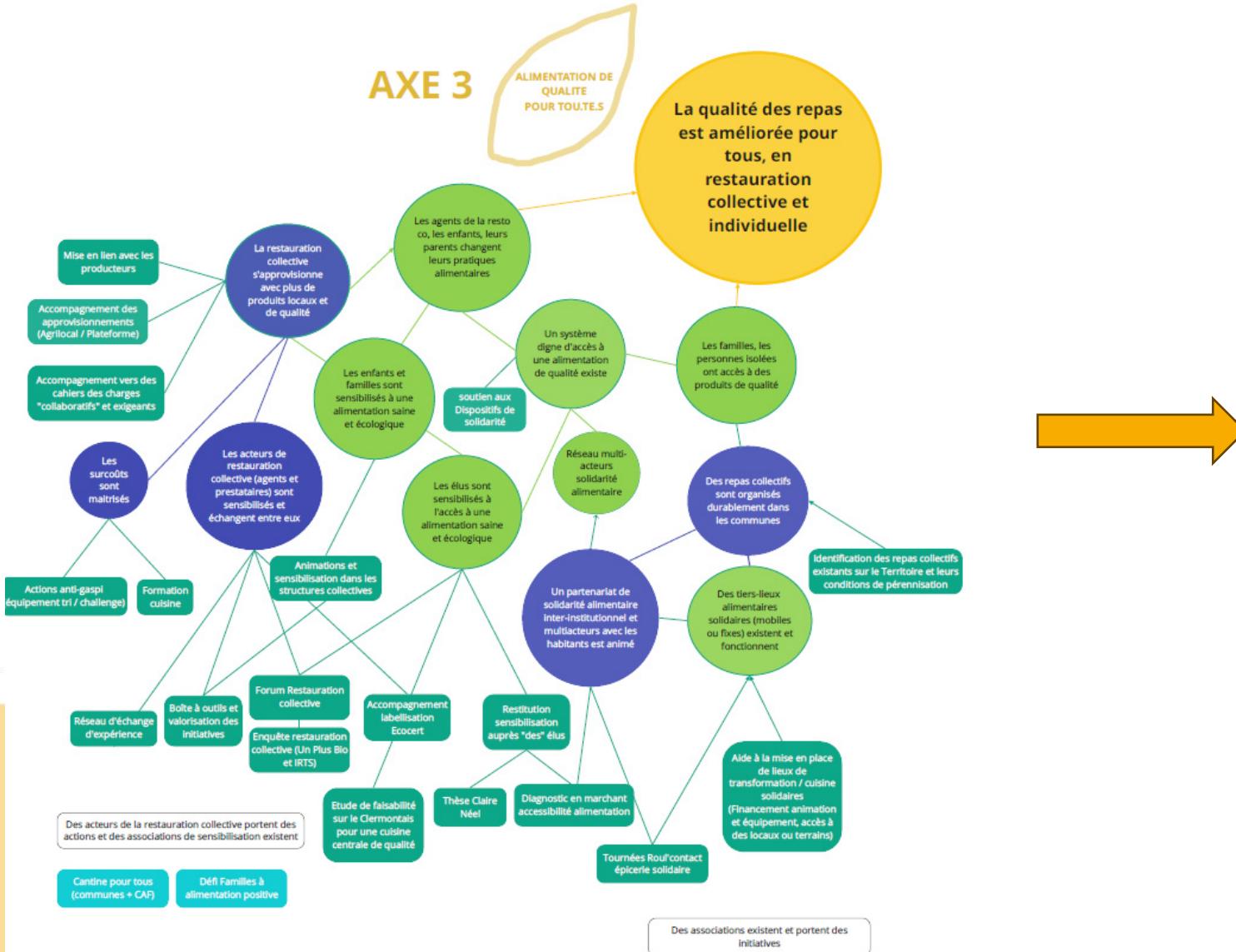


# Gagner en lisibilité

## Axe 3 : accès à une alimentation de qualité pour toutes



# 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 aisément 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 resto co 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.

# Gagner en lisibilité

**La théorie du changement pour les décideurs et les régulateurs du système**

**LE GERS SERA UN TERRITOIRE ALIMENTAIRE PLUS DURABLE SI...**

COMMUNES, COMMUNAUTÉS DE COMMUNES, ADMINISTRATIONS...

...LES ACTEURS DU TERRITOIRE COOPÉRENT ET SE COORDONNENT POUR UNE ALIMENTATION SAINTE, LOCALE ET ACCESSIBLE À TOUTES ET TOUS.

ET CE BUT SERA ATTEINT SI

④ LES ACTEURS SE RÉUNISSENT, AU SEIN D'INSTANCES ET DE LIEUX DÉDIÉS.

ILS PARTAGENT DES INFORMATION, DES moyens ET DES OUTILS.

⑤ CES INNOVATIONS SONT SOUTENUES PAR DES DISPOSITIFS DE FORMATION ET SENSIBILISATION DES AGENTS.

CES FORMATIONS AIDENT À MEILLEUR ACCOMPAGNER LES PERSONNES

② CETTE COMMUNAUTÉ D'ACTEURS EXPÉRIMENTENT DE NOUVELLES FORMES D'INTERVENTIONS

PETITS CHANGEMENTS DU QUOTIDIEN  
INNOVATIONS RADICALS

③ ILS ADAPTERENT LEURS FAÇONS DE TRAVAILLER EN FONCTION DES RÉSULTATS

④ CETTE CULTURE COMMUNE DE L'ALIMENTATION DURABLE AGIT AINSI DE FAÇON PLUS EFFICACE AUPRÈS DE DIFFÉRENTS PUBLICS

ÉLÈVES GRAND PUBLIC PROFESSIONNELS ÉLUMS

ET VOICI COMMENT LE DÉPARTEMENT DU GERS CONTRIBUE À CET OBJECTIF :

- \* IL MET EN LIGNE ET ASSUME UN RÔLE LÉGISTIQUE DE COORDINATION DES ACTEURS DU TERRITOIRE.
- \* IL MÉDIATISE DES COMPÉTENCES D'ANIMATION
- \* EN FONCTION DES OPPORTUNITÉS, IL MÉDIATISE DES PARTENARIATS DANS LA CONSTRUCTION DE PROJETS EXPÉRIMENTAUX COLLECTIFS.

COMMUNES, COMMUNAUTÉS DE COMMUNES, ADMINISTRATIONS...

La théorie du changement auprès des équipes de restaurants collectifs

**LE GERS SERA UN TERRITOIRE ALIMENTAIRE PLUS DURABLE SI...**

...UNE ALIMENTATION SAINTE ET LOCALE EST SERVIE DANS L'ENSEMBLE DES RESTAURANTS COLLECTIFS DU GERS : LES COLLÈGES, LES ÉCOLES MAIS AUSSI LES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX.

ET CE BUT SERA ATTEINT SI

① LES ÉQUipes DES RESTAURANTS ET LES ÉLUMS PARTAGENT UNE VISION ET UNE CONSCIENCE AUTOUR DE L'ALIMENTATION DURABLE. ELLES DISPOSENT D'UNE BONNE VISION DE L'OFFRE AGRICOLE LOCALE.

② LE CÔTé DU REPAS EST MASTRISÉ

③ LES ÉQUipes FONT ÉVOLUER LEURS PRATIQUES :

UTILISATION DE PRODUITS BRUTS ET FRAIS  
MORCEAUX INHABITUELS À PRÉPARER  
Nouveaux équipements  
Composition de menus végétariens  
Communication auprès des enfants

④ LES APPROVISIONNEMENTS AUPRÈS DE PRODUCTEURS LOCAUX SONT FACILITÉS.

ET VOICI COMMENT LE DÉPARTEMENT DU GERS CONTRIBUE À CET OBJECTIF :

- \* IL PILOTE ET FINANCE LA PLATEFORME AGRICOL2S2.FR QUI PERMET À L'OFFRE AGRICOLE ET LA DEMANDE ALIMENTAIRE DE SE RECONNAître.
- \* LES ZONAGES DES RESTAURANTS PEUVENT PASSER DES COMMANDES.
- \* DANS LES COLLÈGES, IL FORME LES ÉQUipes À CES PRATIQUES ET FINANCE DU MATERIEL ADAPTÉ.

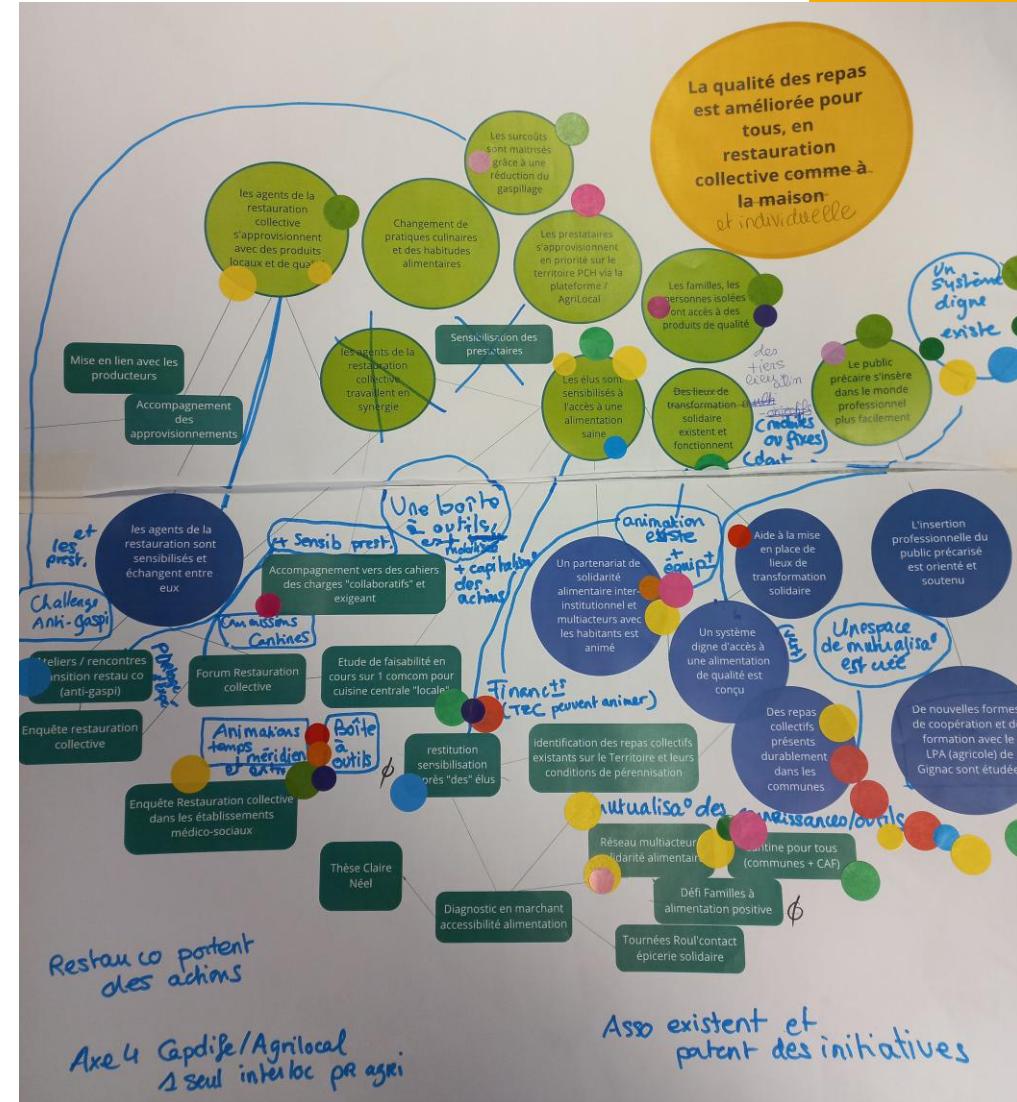
IL DÉFINIT CE QUE SONT DES PRATIQUES DURABLES EN RESTAURATION COLLECTIVE ET ENCOURAGE LES ÉTABLISSEMENTS À LES ATTEindre.

AN DÉRÈ DES COLLÈGES, IL ACCOMPAGNE DE MANIÈRE PERSONNALISÉE TOUTES LES ÉQUipes ÉTABLISSEMENTS VOLONTAIRES QUI SOUHAITENT AMÉLIORER LEURS PRATIQUES.

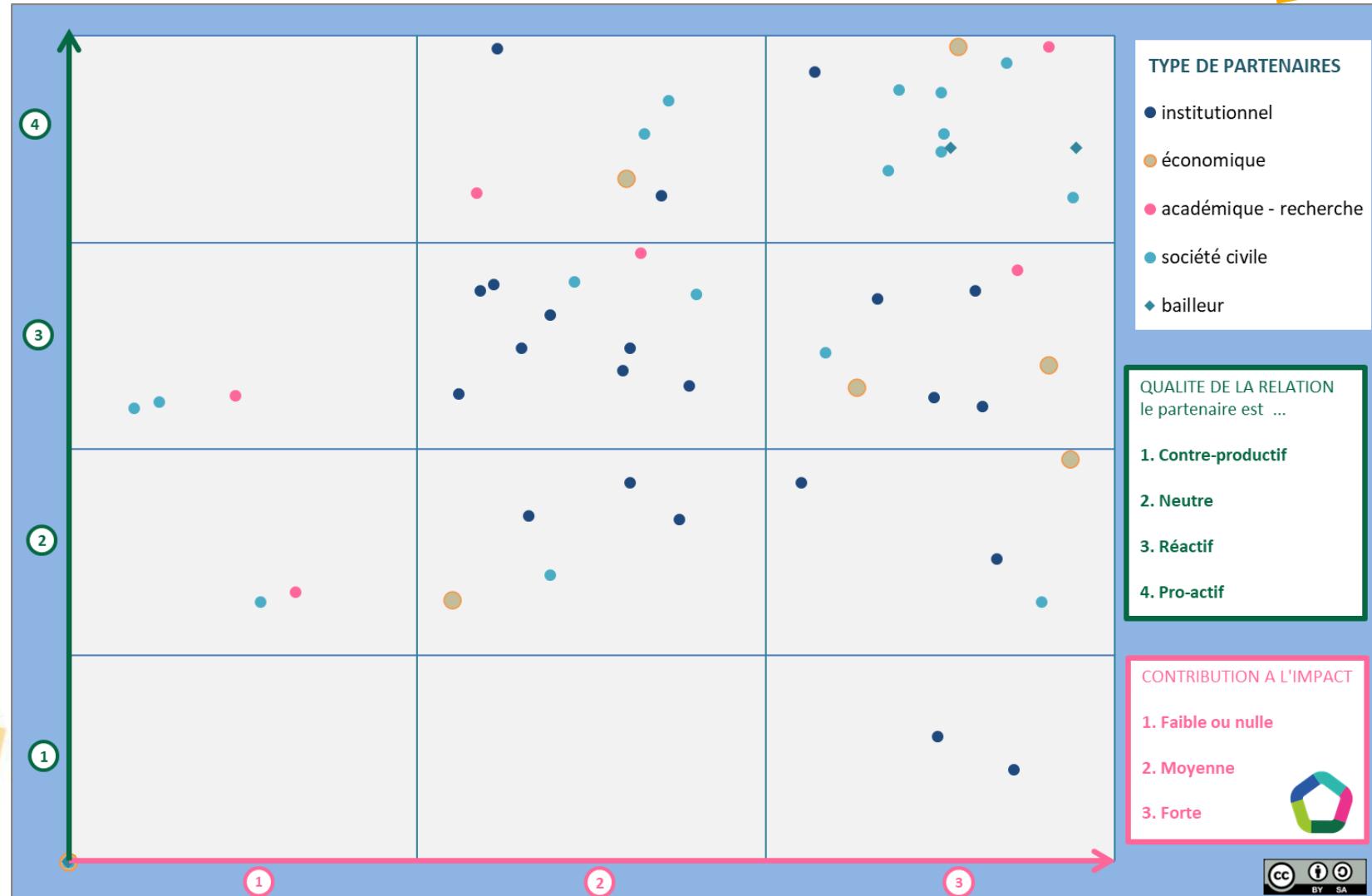
# Un support pour le pilotage stratégique

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

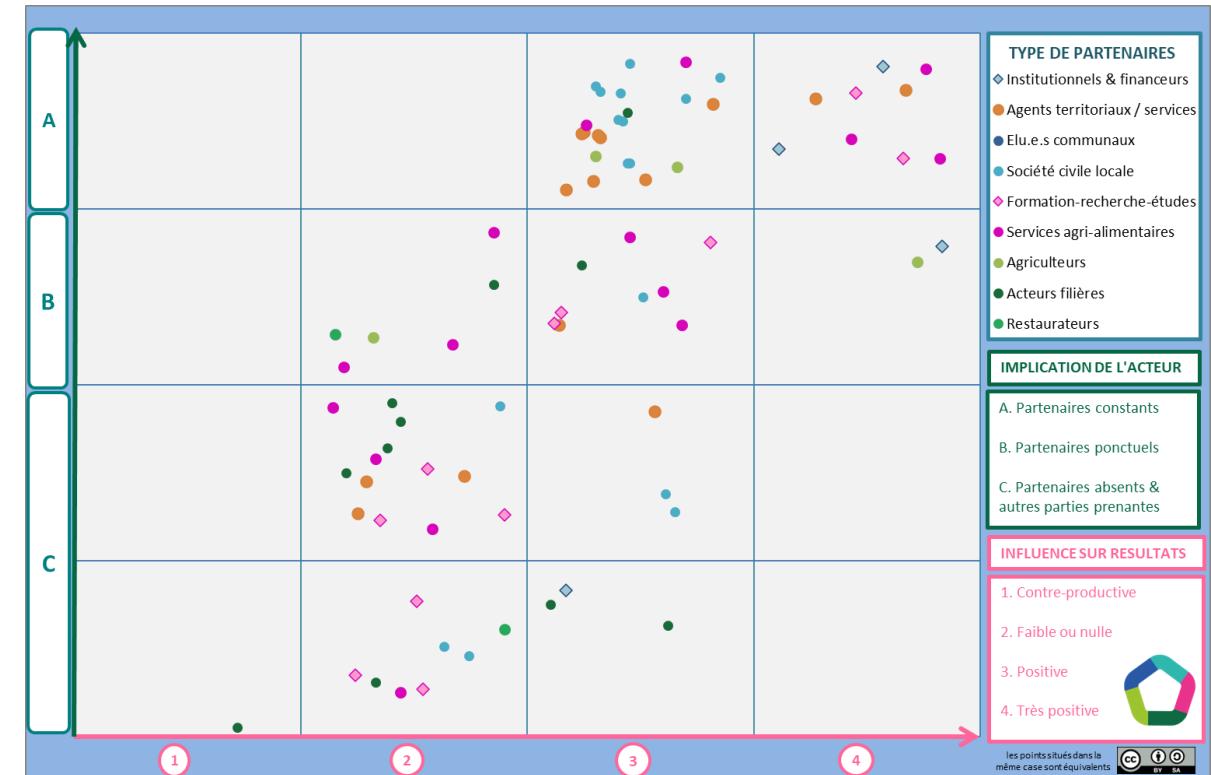
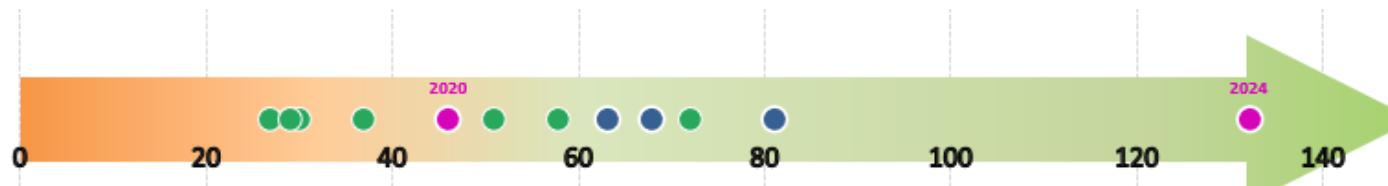
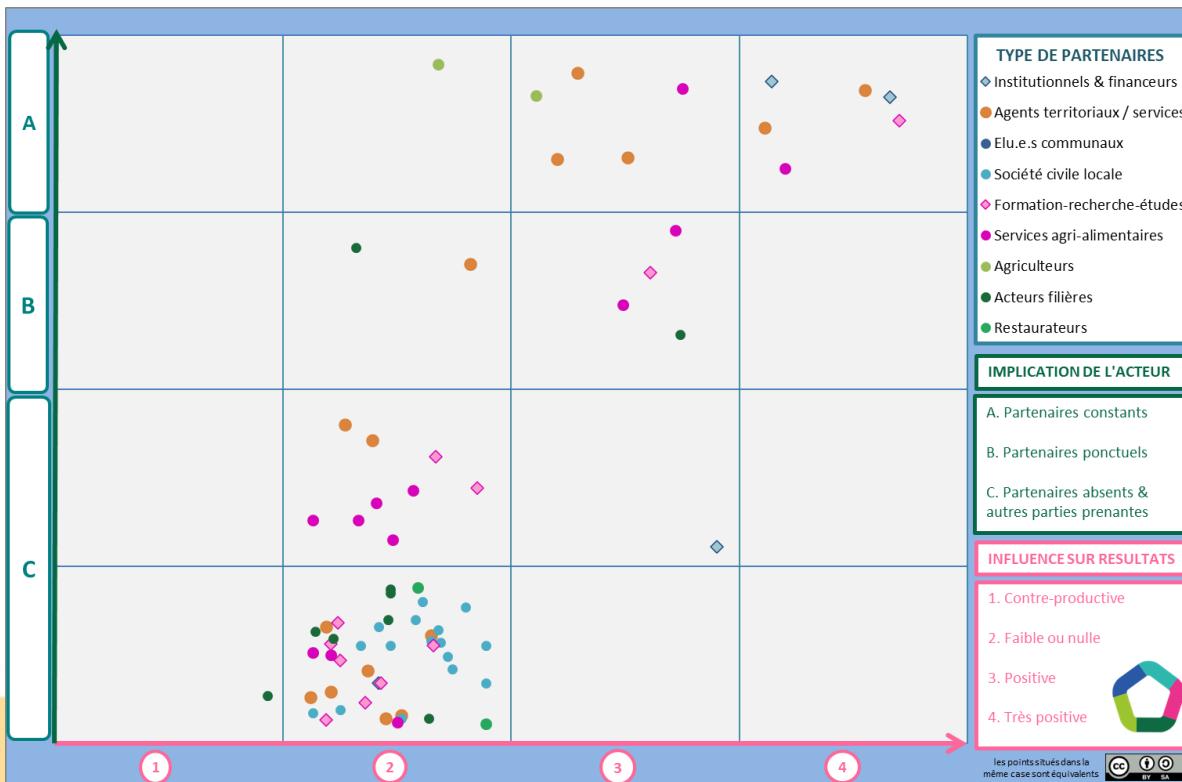


# Cartographie des parties prenantes





# Evolution de la qualité de l'environnement partenarial



# | La théorie de changement

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

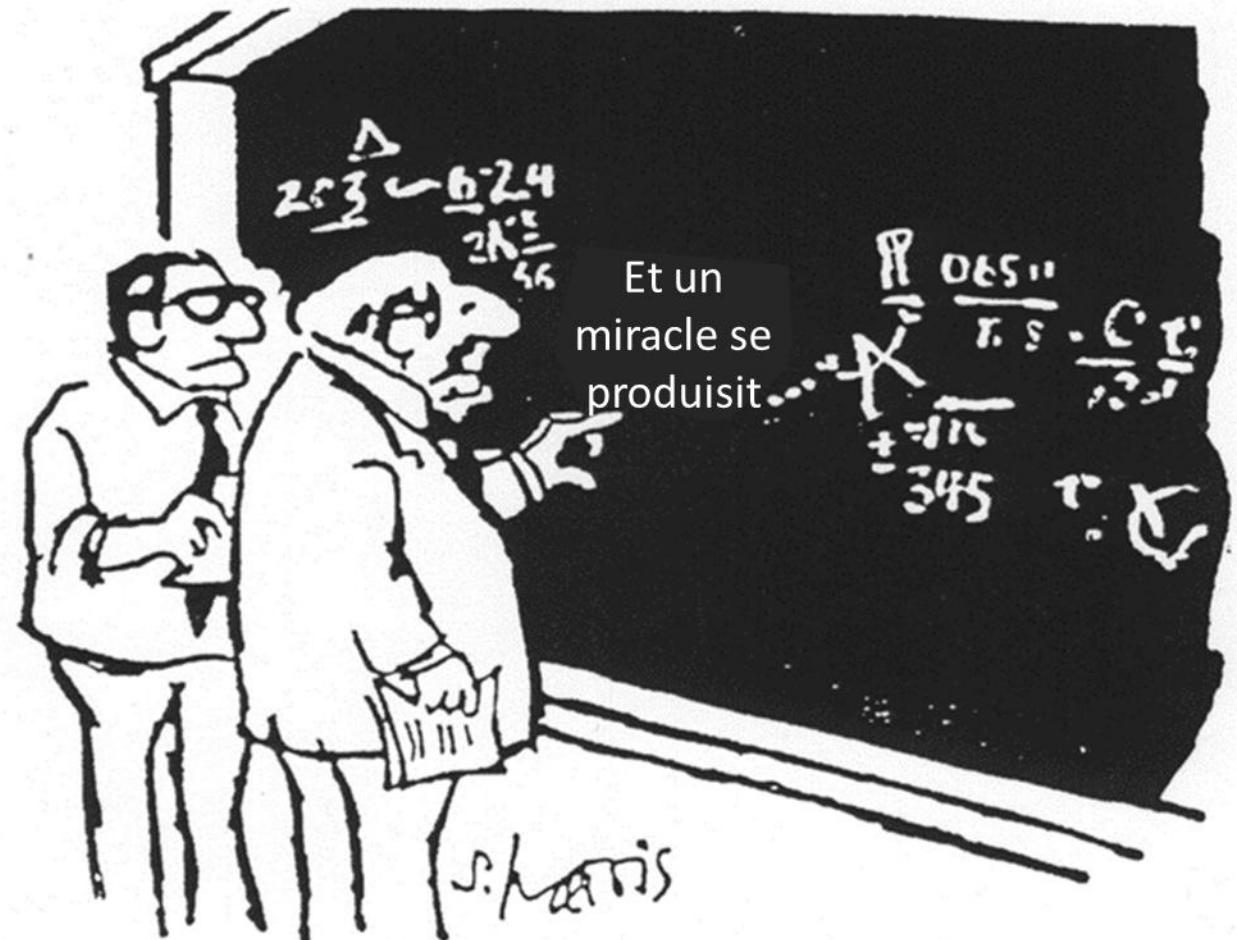
*Une théorie du changement (ToC) est une vision explicitement documentée de la façon dont on pense que le changement doit se produire. Rick Davies*

<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 public ciblés

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

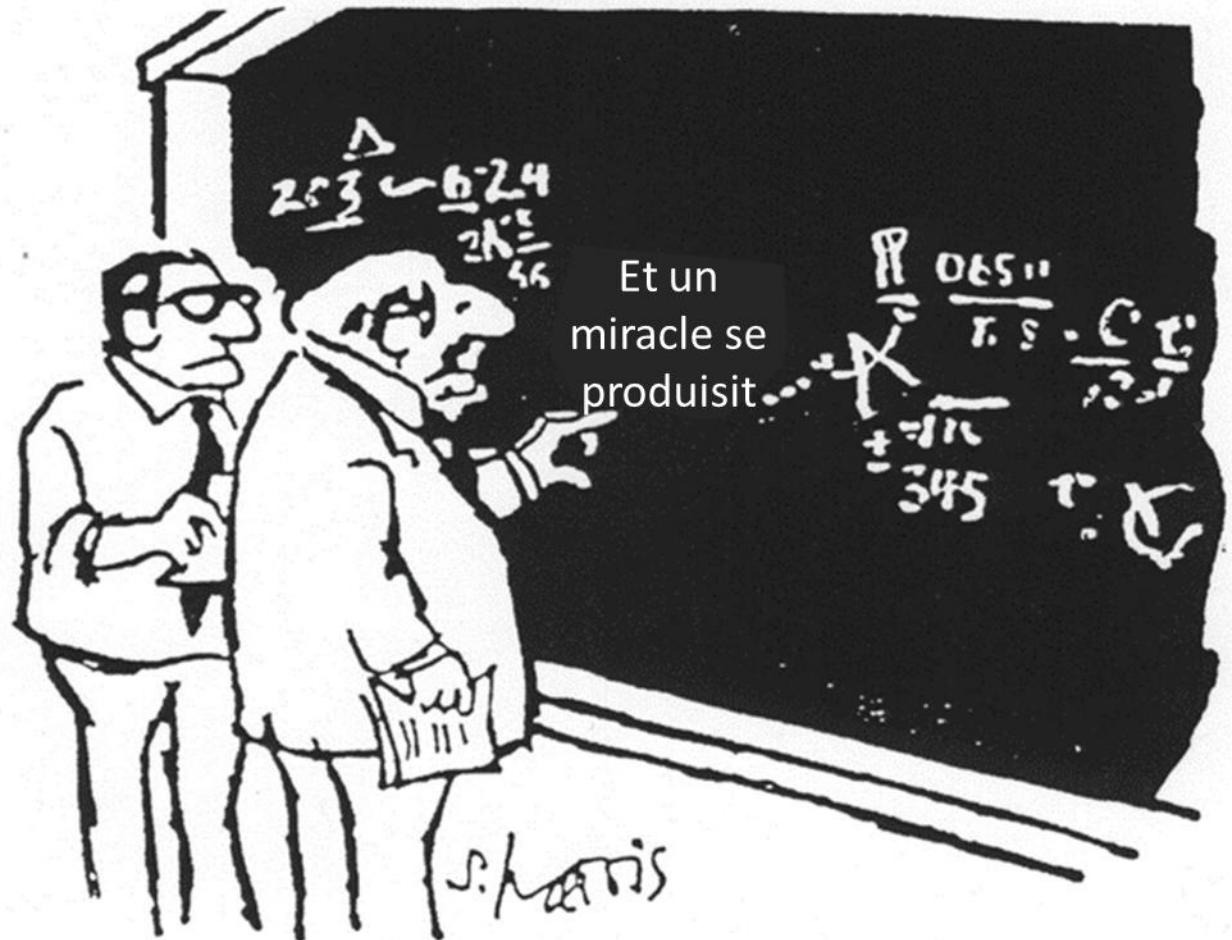
Représentation graphique appelée logique d'intervention, théorie de changement ou chemin d'impact



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

# Origine

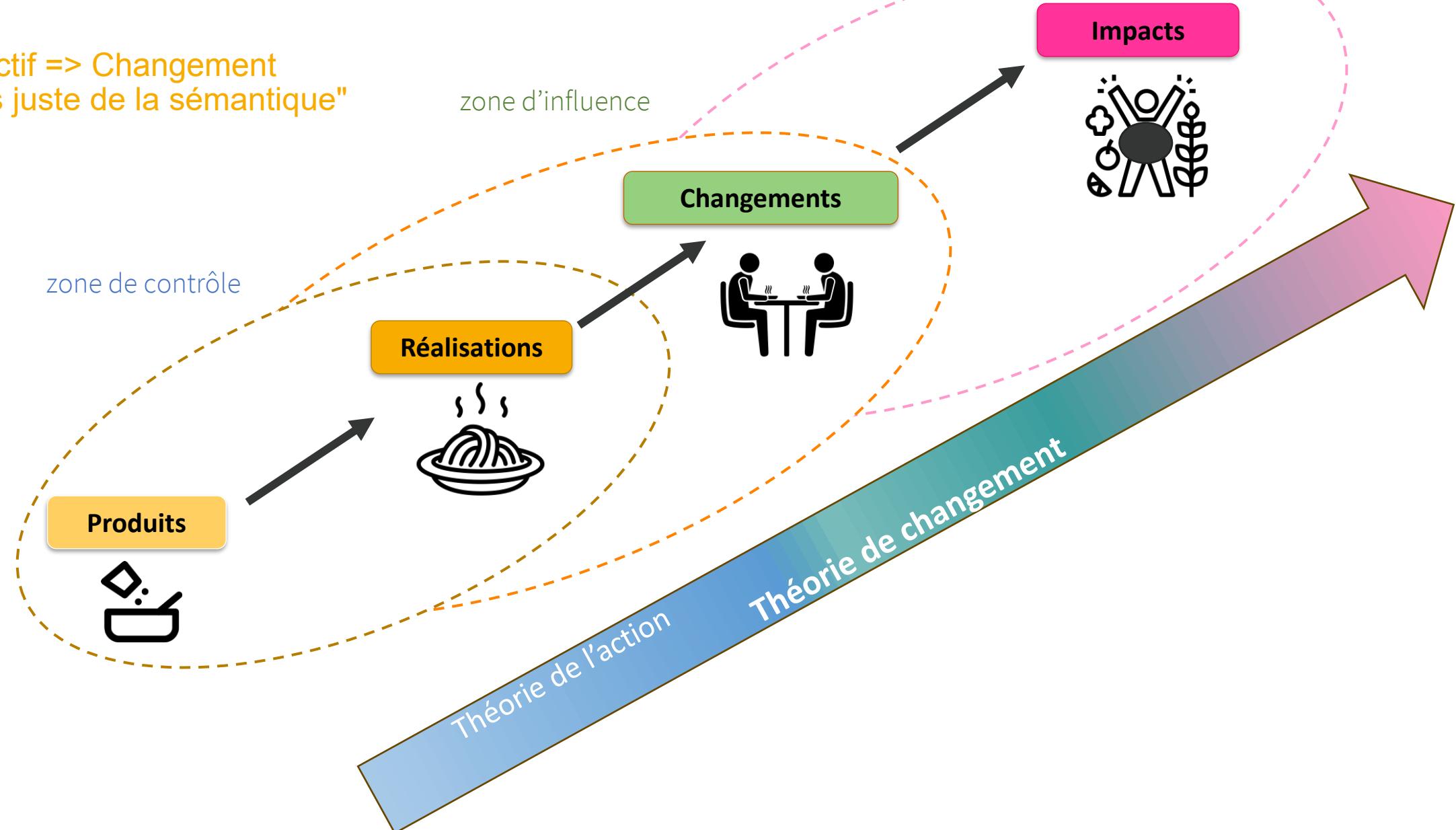
- Développement années 70-80
- En réponse aux approches expérimentales qui ne permettent pas de saisir les mécanismes de changement : ouvrir la boite noire



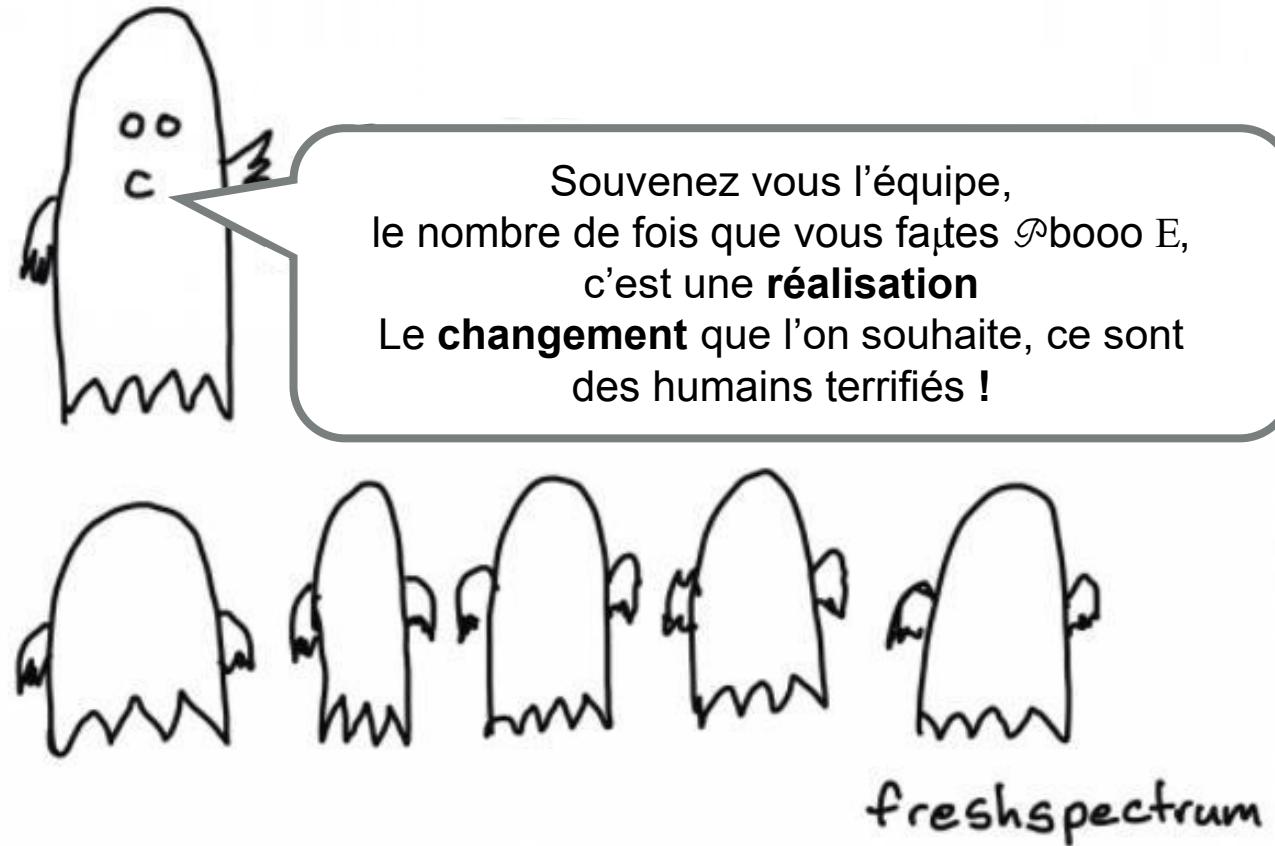
**Je pense que vous devriez être un peu plus précis, ici à l'étape 2**

# Les chemins d'impact

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



# Différence entre *Réalisation* et *Changement*



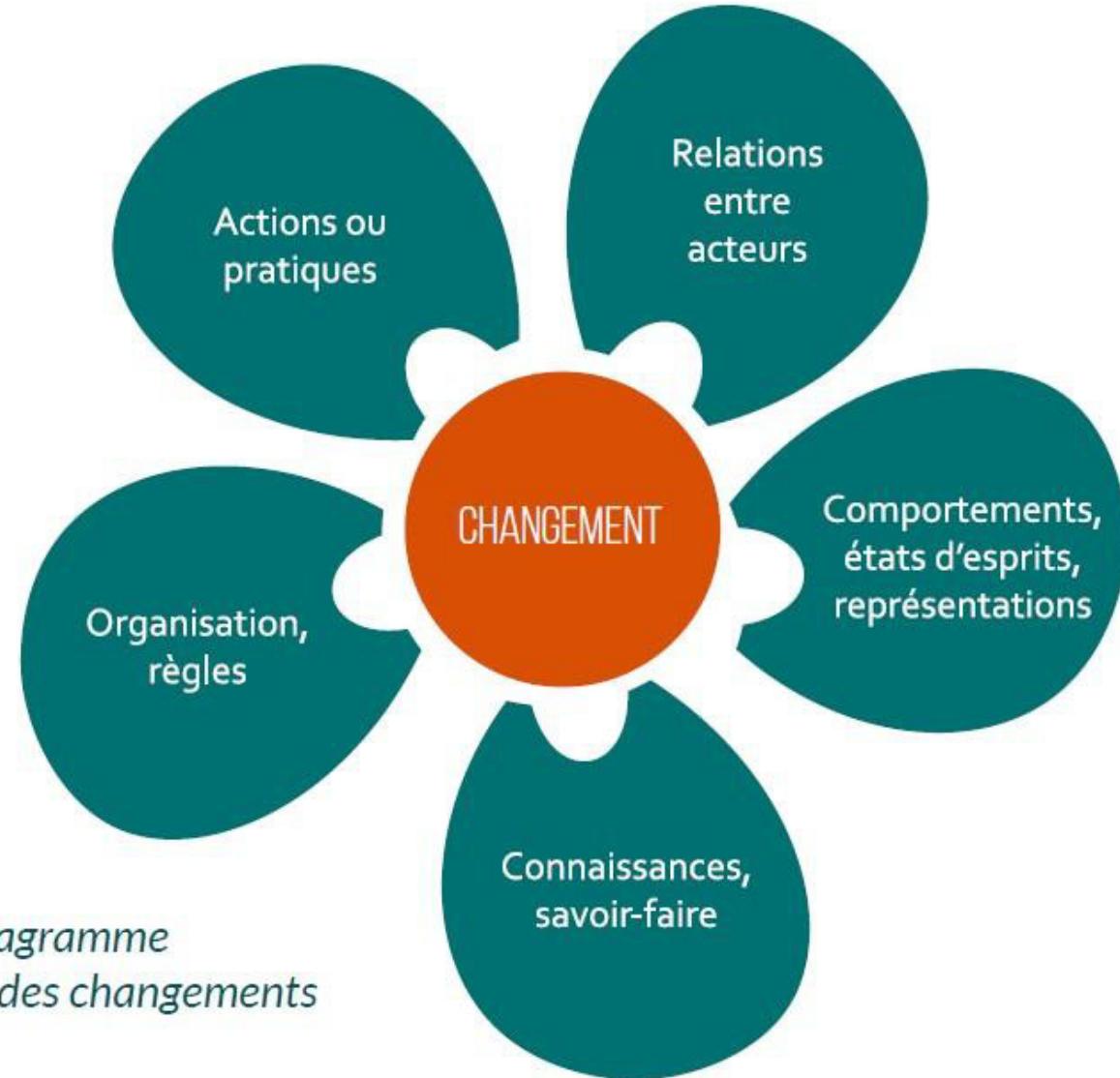
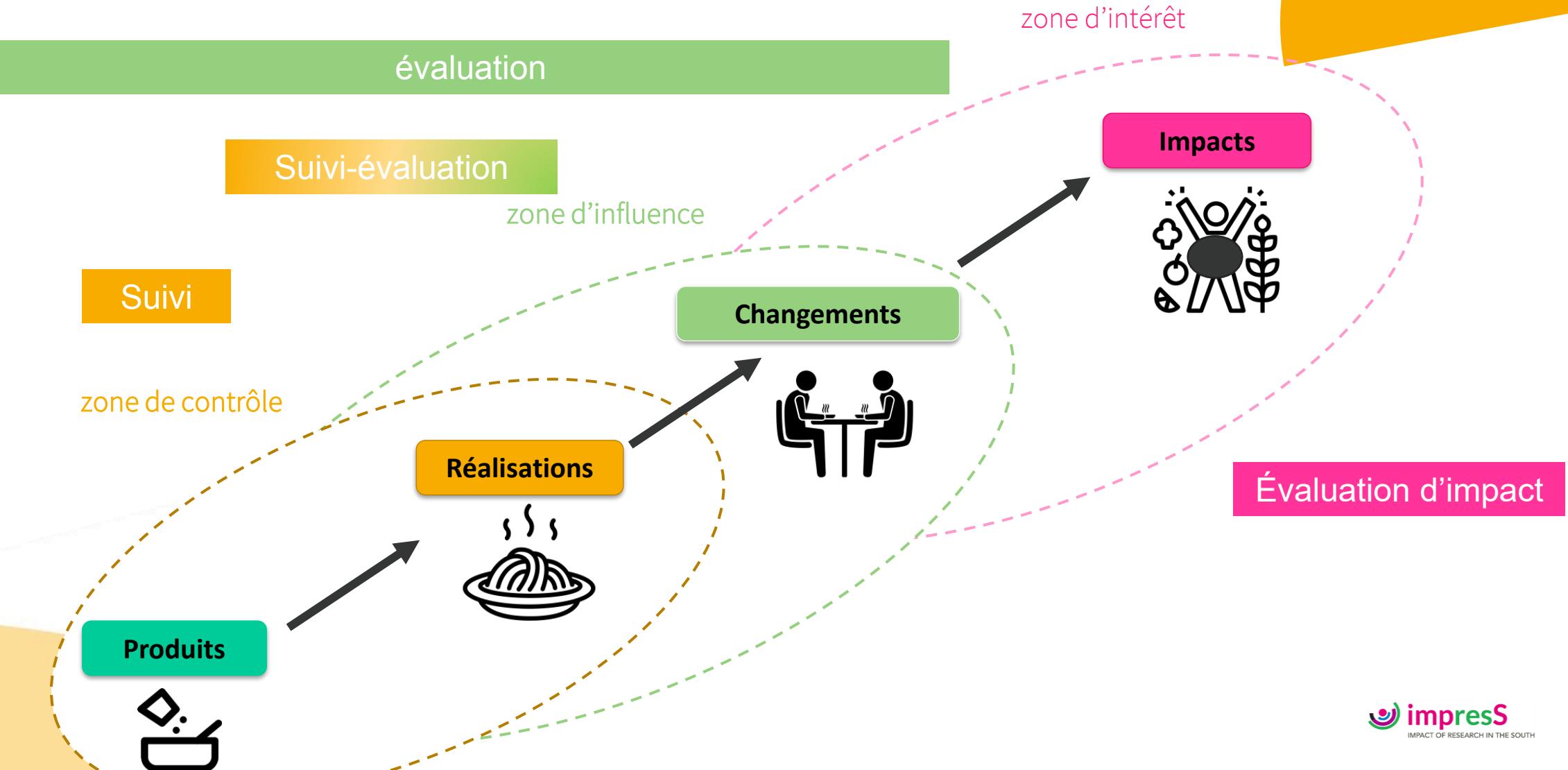


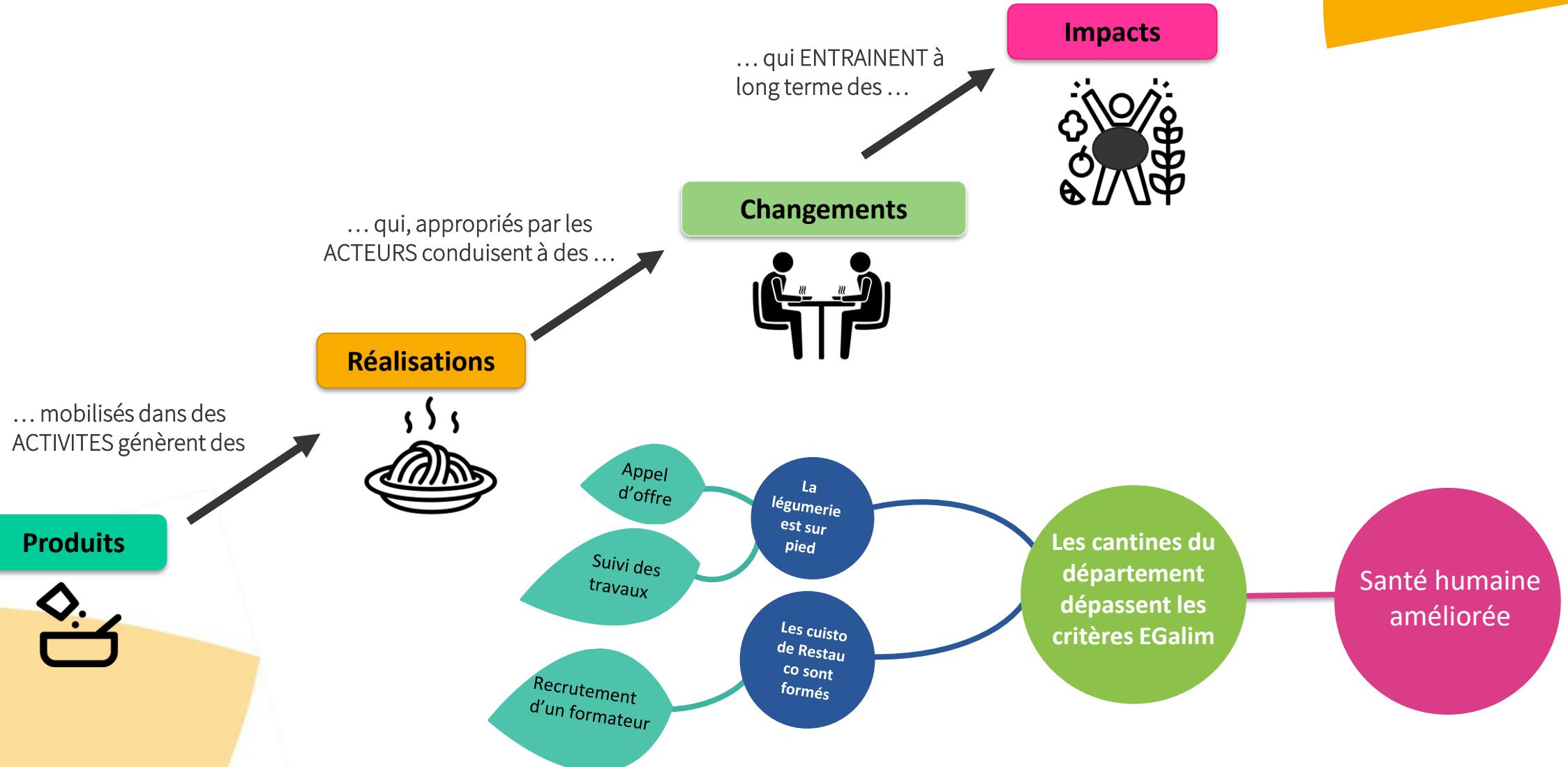
Figure 1 : Le diagramme des typologies des changements

**Qui doit faire  
quoi  
différemment  
?**

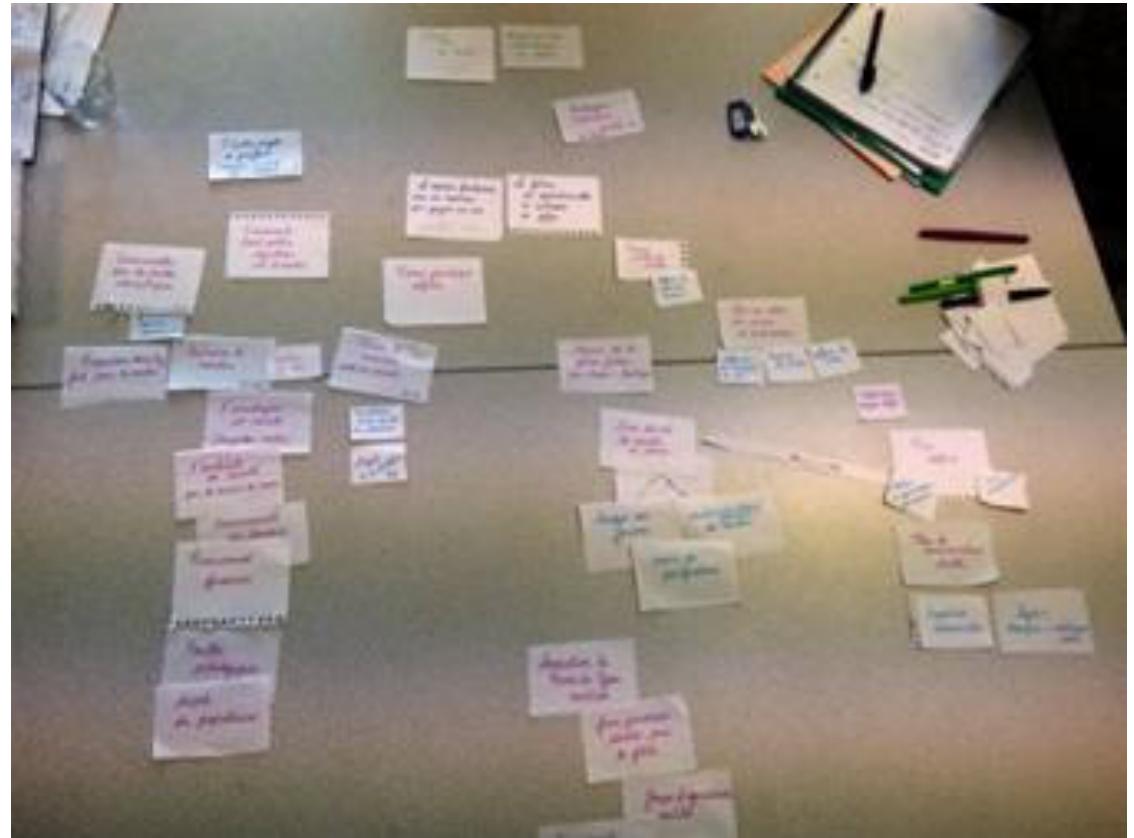
# ToC & suivi-évaluation



# Le chemin rend les liens visibles

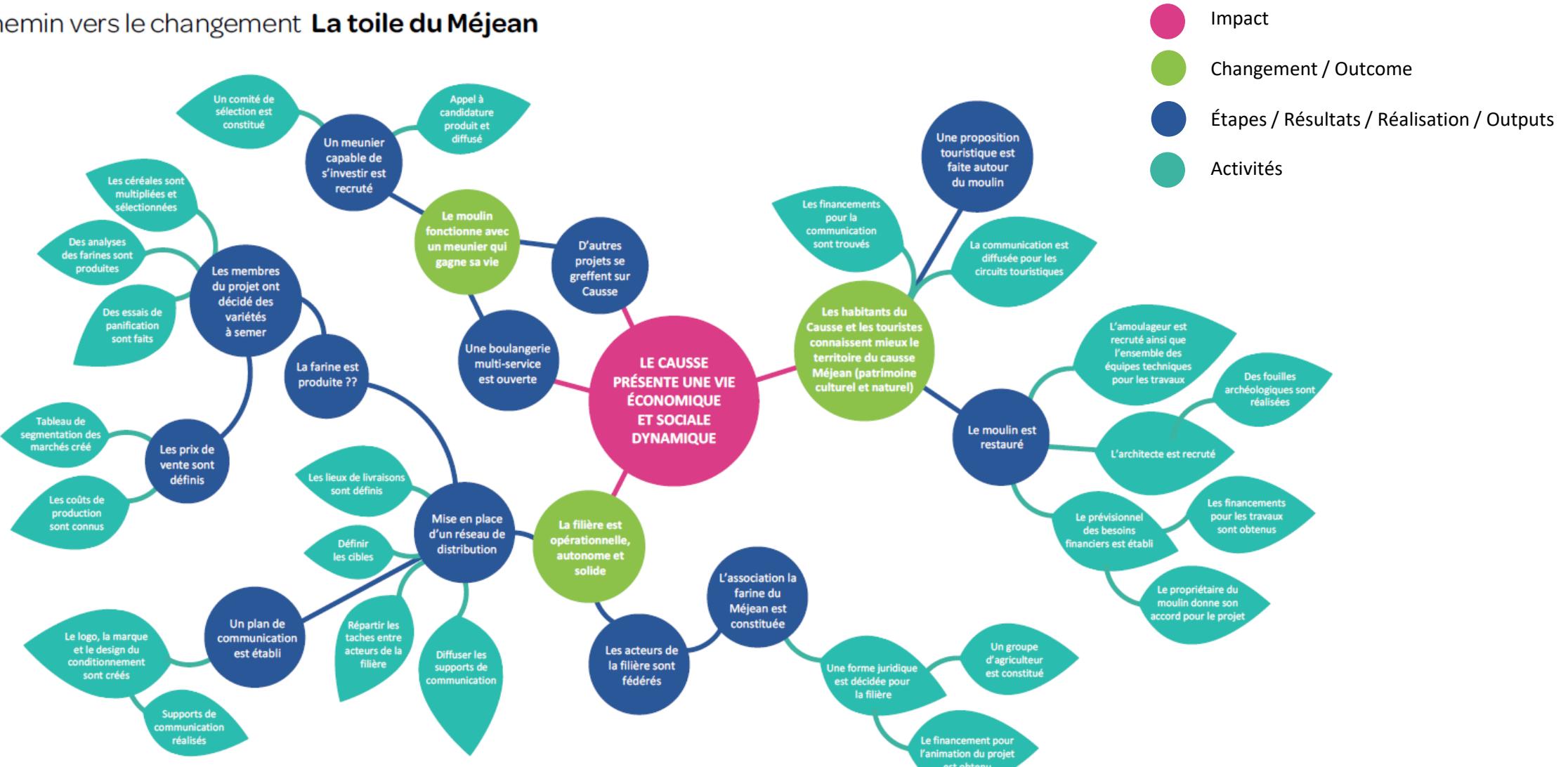


# Comment s'y prendre ? Avec qui ?



# Un exemple sur une innovation

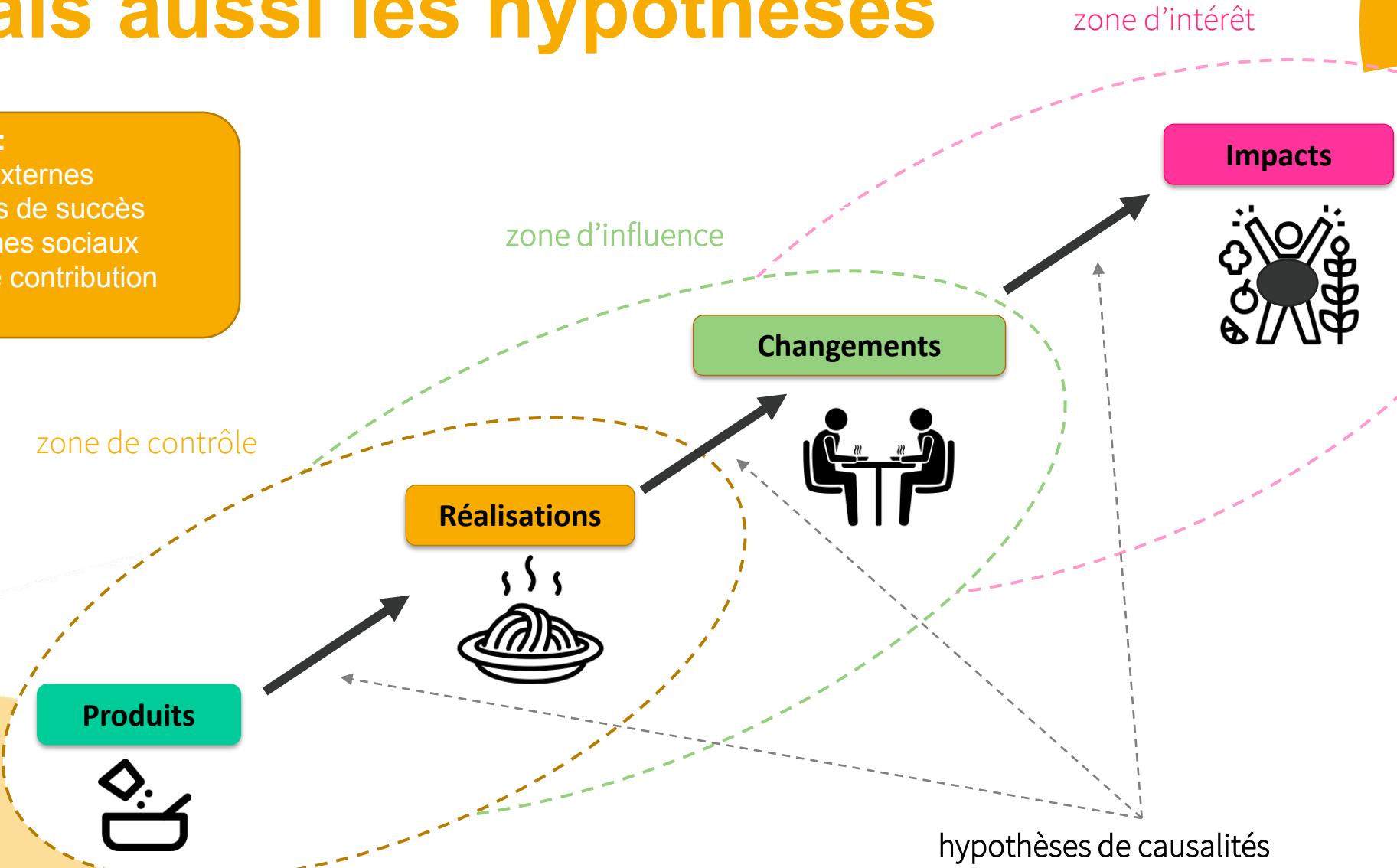
Chemin vers le changement **La toile du Méjean**



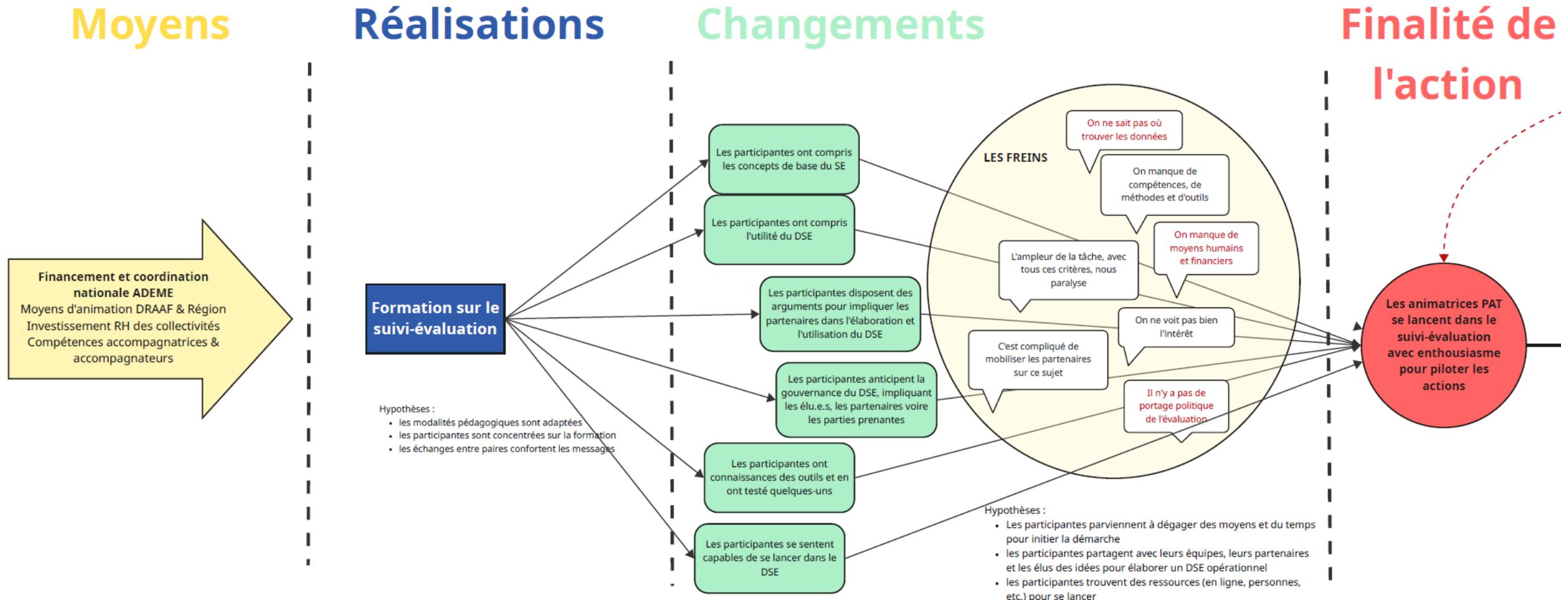
# Évaluer les changements ... mais aussi les hypothèses

## 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 ↗ 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"

ALLEZ, ENCORE UNE VIS  
ET ON ATTEINT NOTRE  
OBJECTIF DE

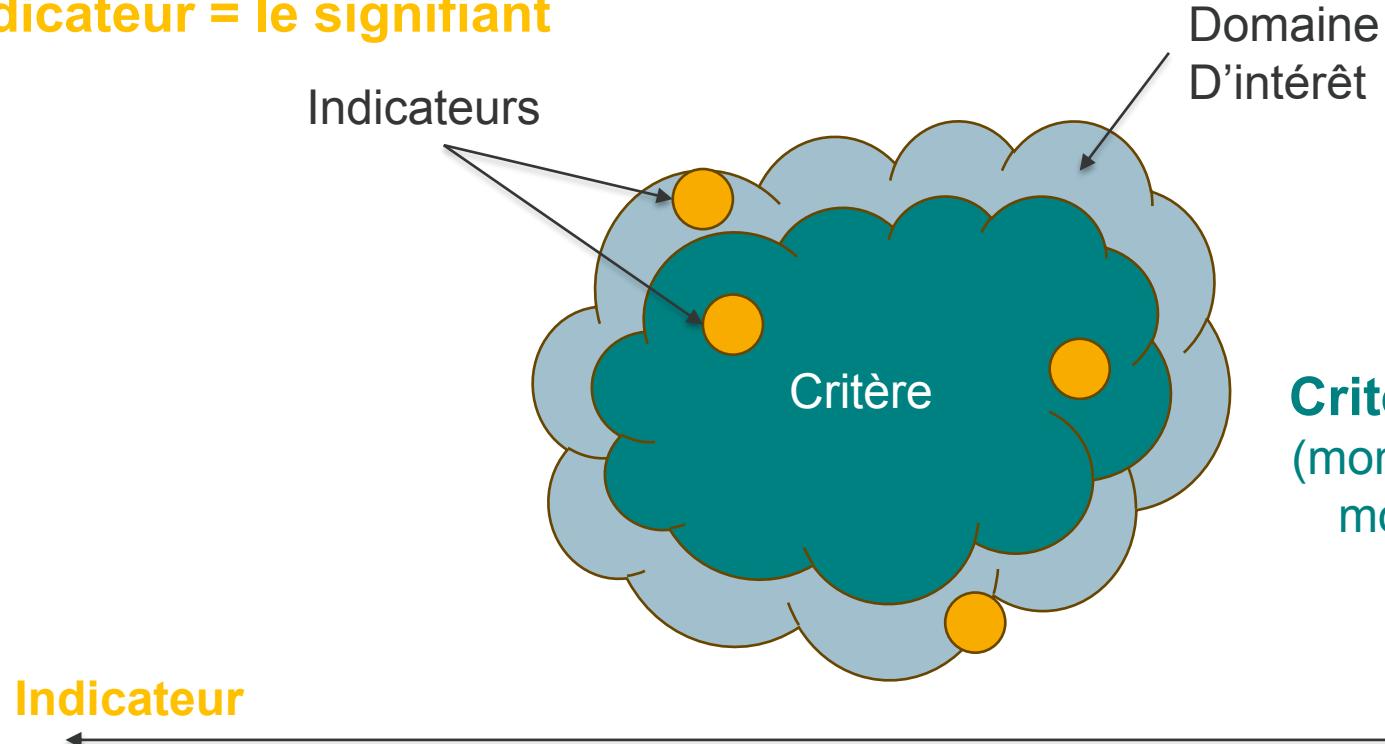
$$\sqrt[3]{\frac{(\text{TRI-VAN})}{(\text{TRR}+\text{Tco})}}$$

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



# C'est quoi un indicateur ?

**Indicateur = le signifiant**



**Critère = le signifié**  
(mon questionnement,  
mon angle de vue)

**Indicateur**

**Critère**

Facile à mesurer  
Précis  
Spécifique  
manipulable

Difficile à mesurer  
Approximatif  
Gros pinceau  
Intangible

Source : Oakden 2011 ?

[https://medium.com/@donna\\_loveridge/evaluating-systems-change-using-rubrics-6d30f0e8248d](https://medium.com/@donna_loveridge/evaluating-systems-change-using-rubrics-6d30f0e8248d)

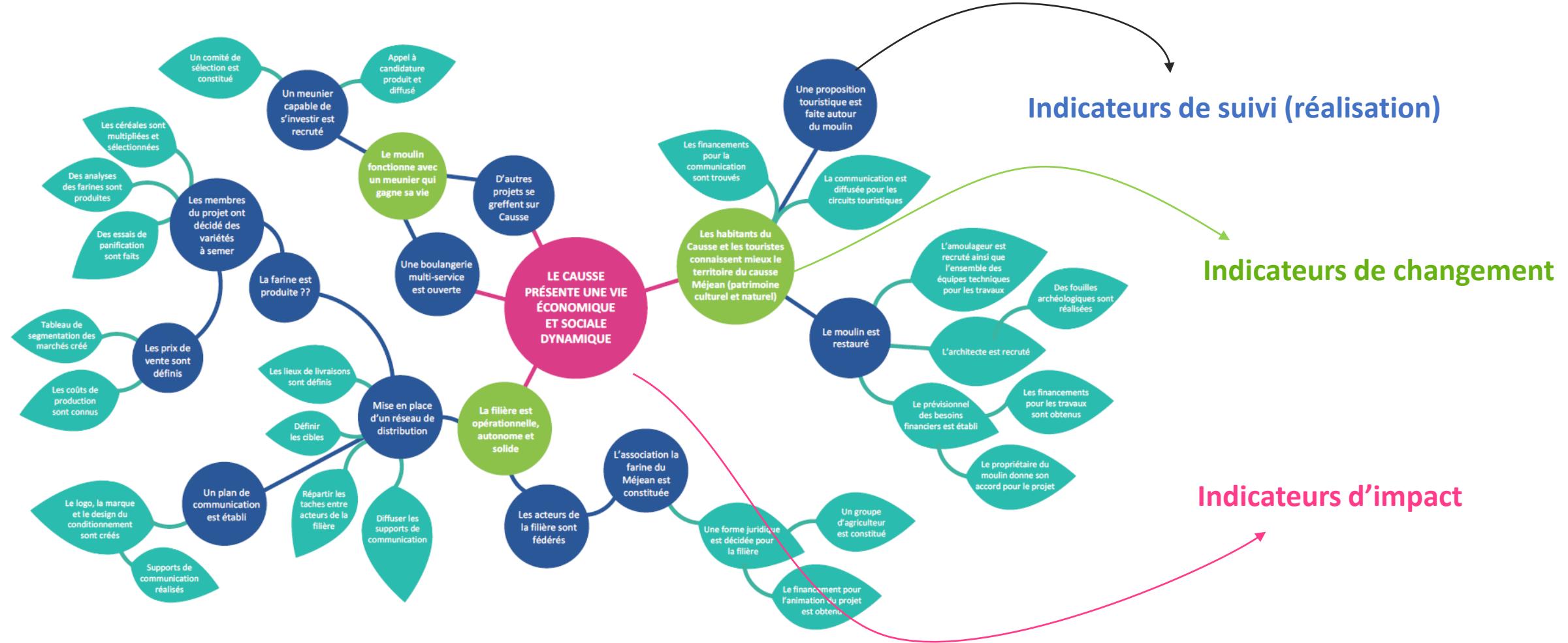
# Indicateurs

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

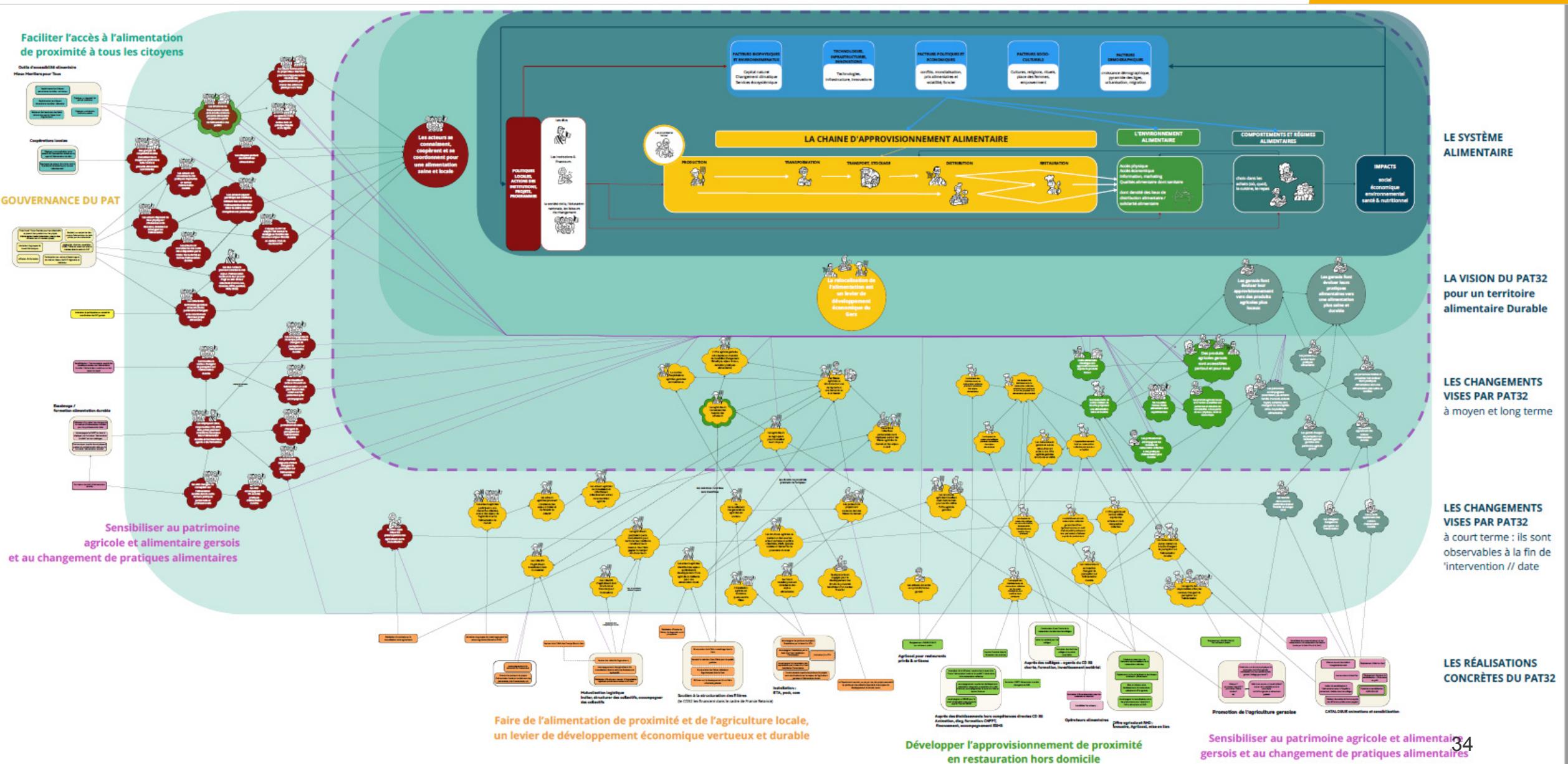


illustration : WANJIKU KARIUKI

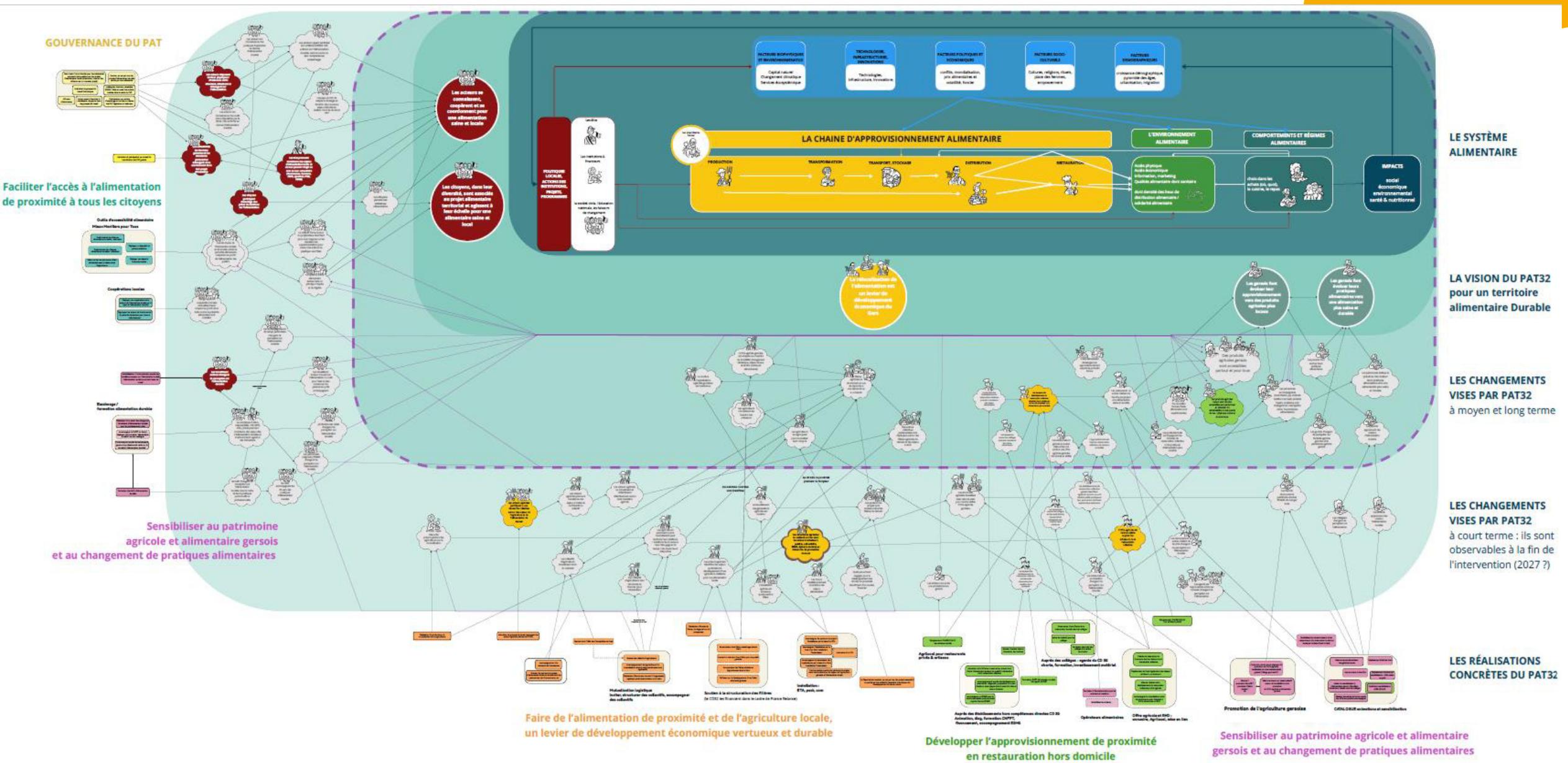
# Co-construire un set d'indicateurs spécifiques à partir du chemin vers le changement



# 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	Responsabilité 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

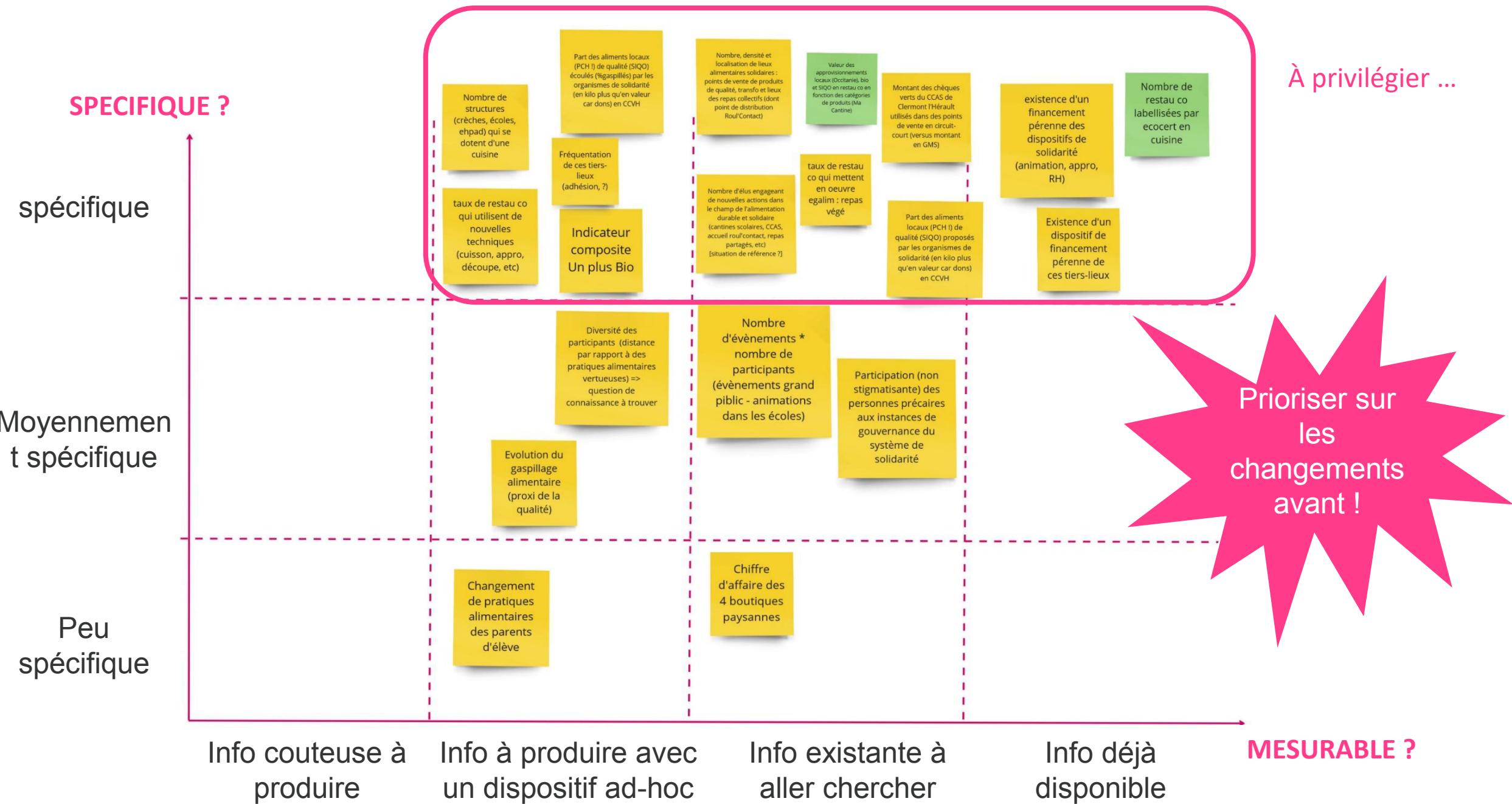
Une feuille simple par réunion afin de suivre la participation des structures partenaires : nombre, diversité, degré d'implication ainsi que le caractère « participatif » de la prise de décision.

### 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 ? <b>Action et Décision concernées :</b>		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.	

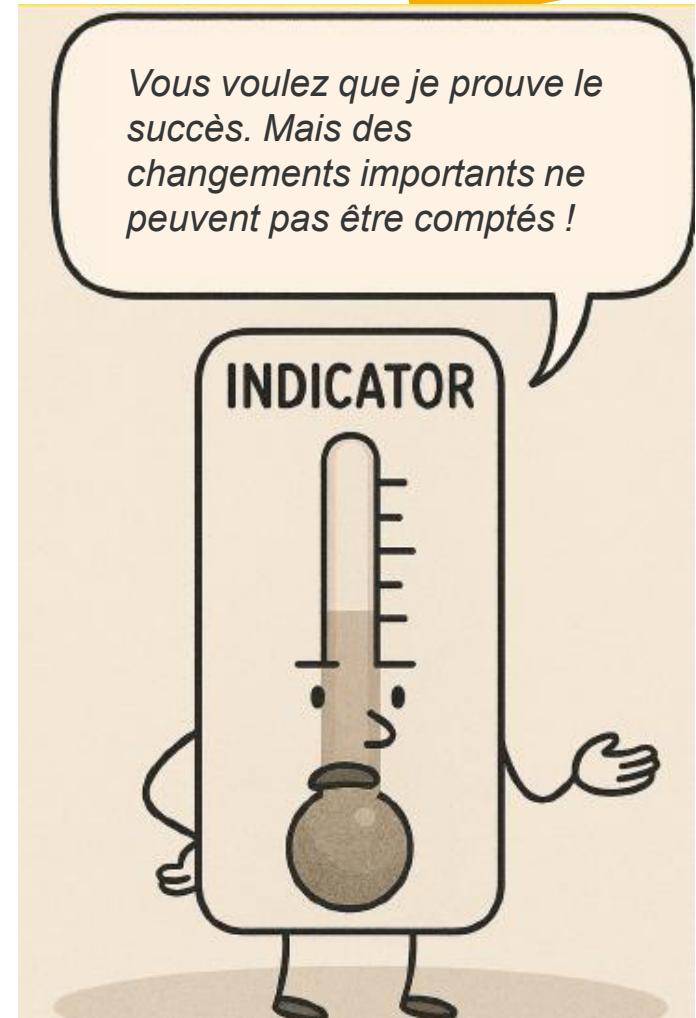


# C'est quoi un bon indicateur ? Les critères SMART

- **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

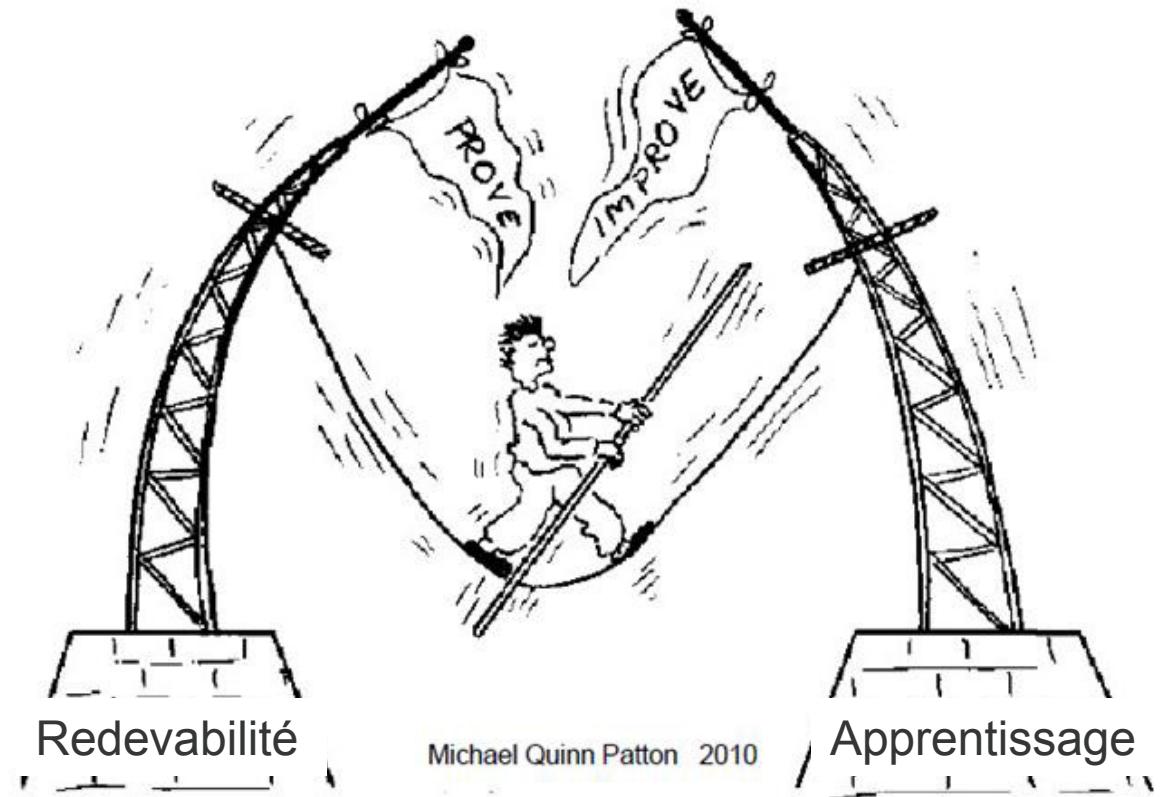
- **Subjective**
- **Participatory**
- **Interpreted and communicable**
- **Cross-checked and compared**
- **Empowering**
- **Diverse and disaggregated**

"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

*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.*

## Balancing Different Purposes



Michael Quinn Patton 2010

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](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://reseauf3e.org/>

**Syalinnov**

- [www.syalinnov.org](http://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

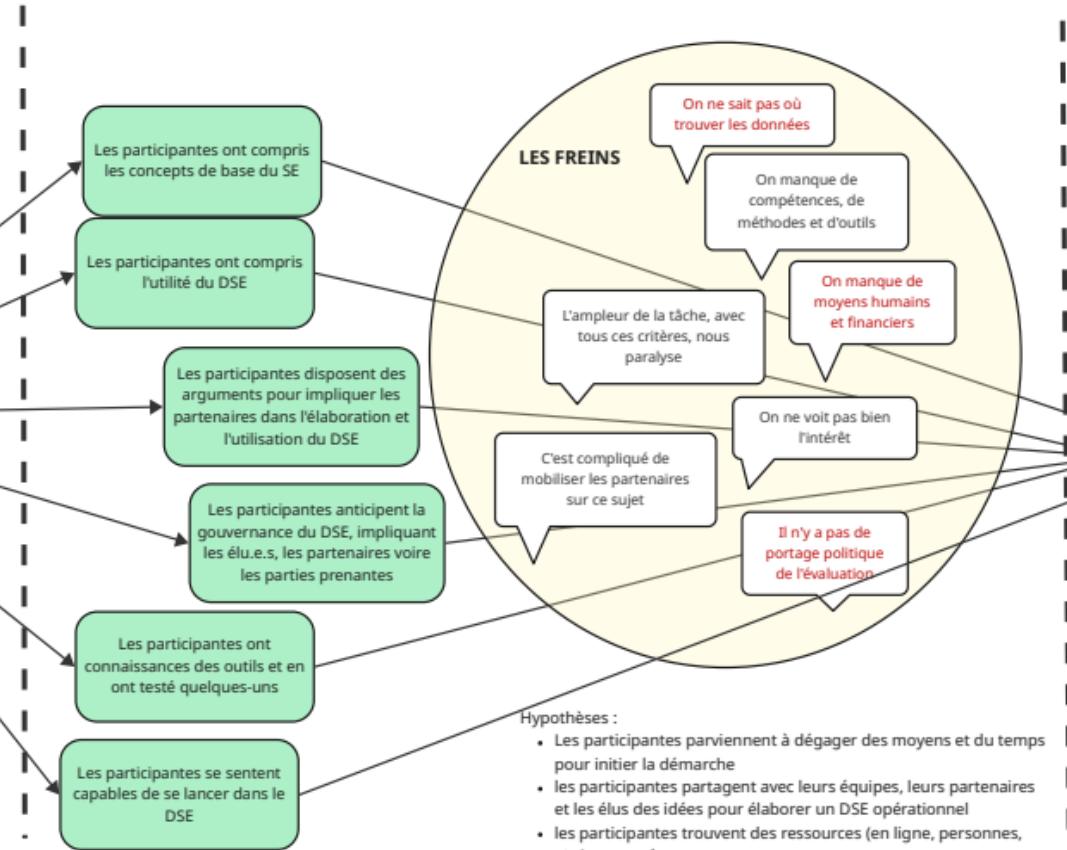


## Réalisations

### Formation sur le suivi-évaluation

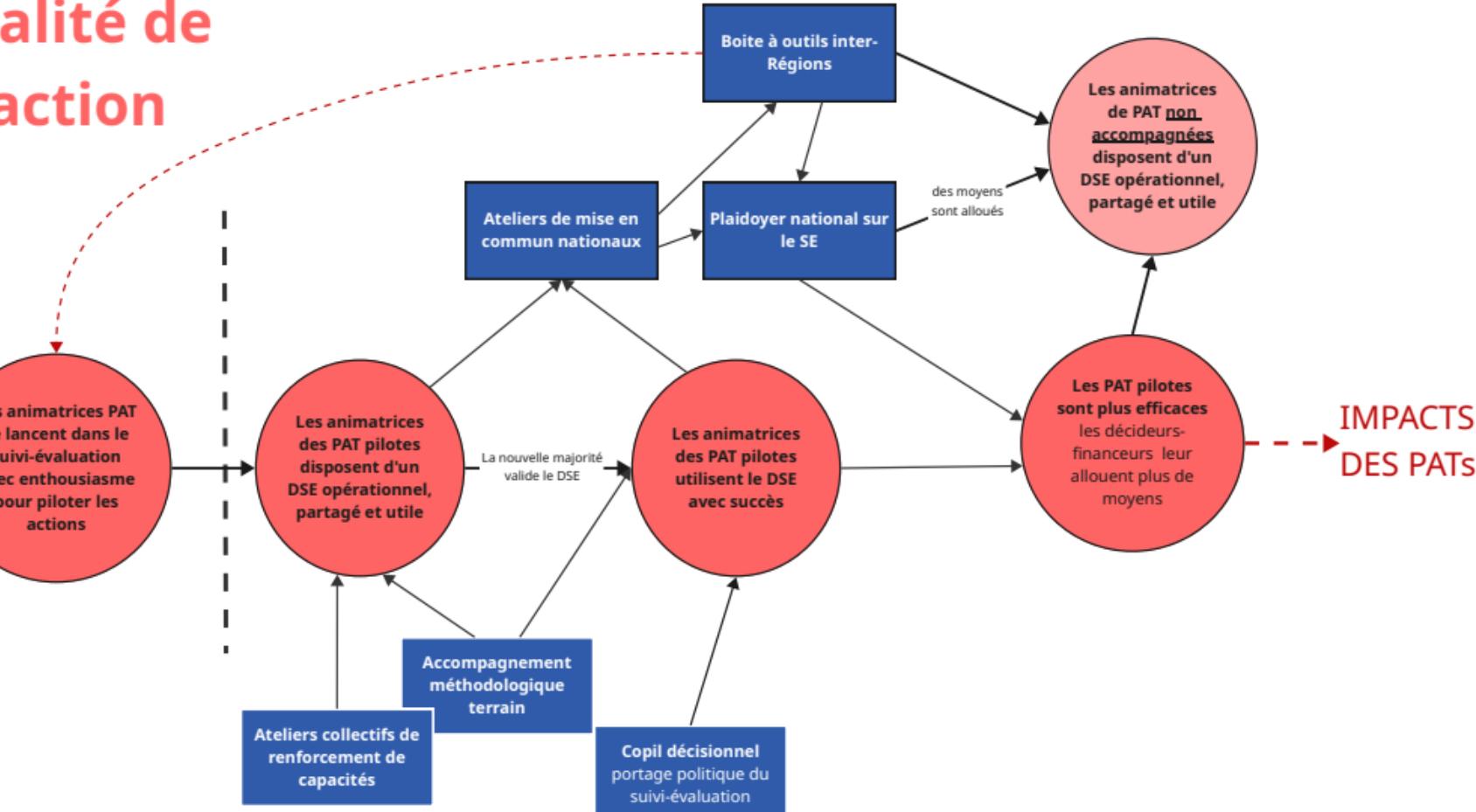
Hypothèses :

- les modalités pédagogiques sont adaptées
- les participantes sont concentrées sur la formation
- les échanges entre paires confortent les messages



## Changements

## Finalité de l'action

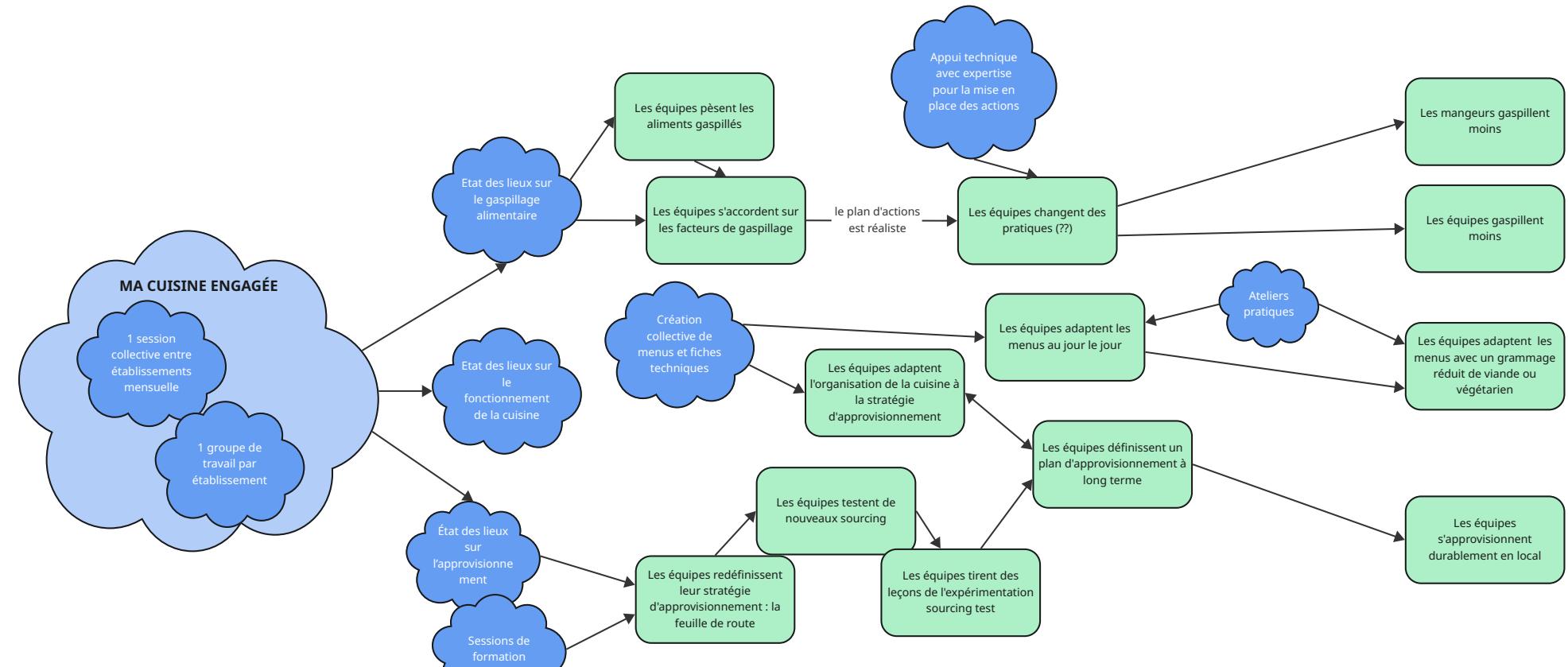


**IMPACTS  
DES PATS**

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



La restauration collective incarne la transition alimentaire et agroécologique

## LES REALISATIONS

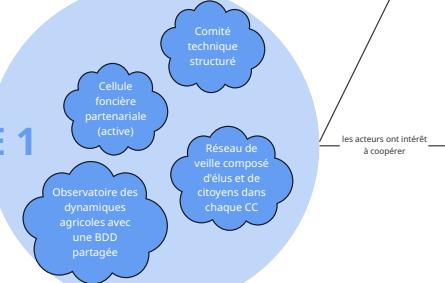
## LES CHANGEMENTS

## LES IMPACTS

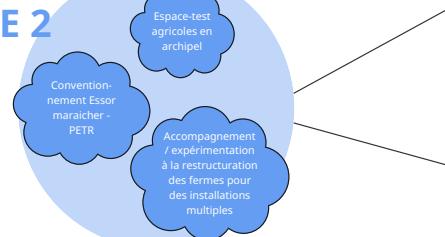
**AXE 3**



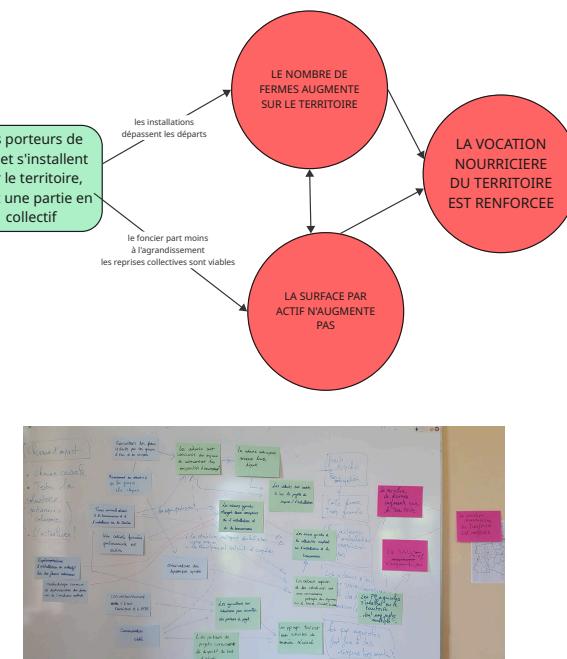
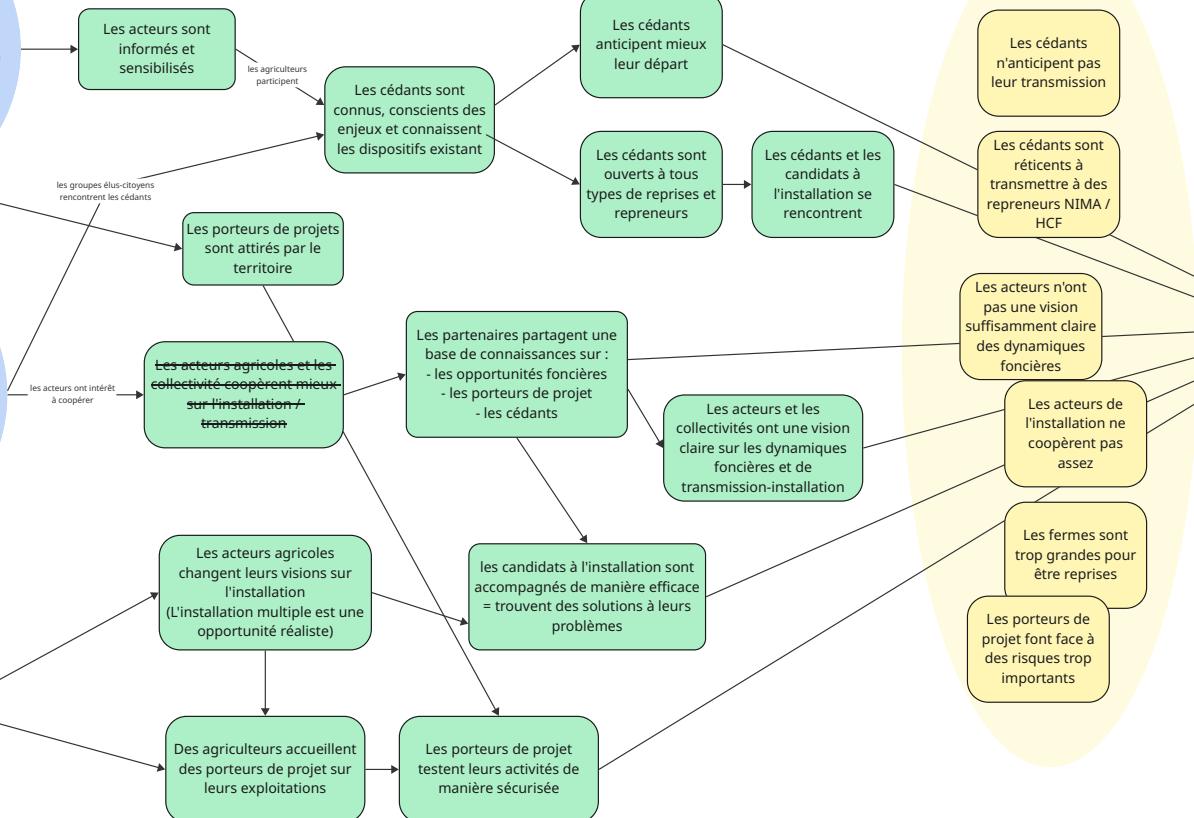
**AXE 1**



**AXE 2**



## CE QUI DOIT CHANGER



# Développer l'approvisionnement de proximité en restauration hors domicile

