



MÉTHODES ET EXPÉRIENCES INSPIRANTES POUR ÉVALUER MON PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL (PAT)

REMERCIEMENTS

Les membres du comité de pilotage - ADEME, Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, Direction générale de l'alimentation, Ministère de la Transition écologique, CGDD, Ministère de la Santé, Direction générale de la cohésion sociale, RnPAT, Terres en ville, Chambres d'agriculture France, France Urbaine - , les équipes des directions régionales de l'ADEME et des DRAAF qui ont contribué au repérage des initiatives et méthodes inspirantes, les chargé-es de mission PAT et les concepteur/rices des méthodes d'évaluation applicables aux PAT qui ont accepté de partager leur expérience.

CITATION DE CE DOCUMENT

ADEME, Quadrant Conseil & Soliance Alimentaire, 2023, Méthodes et expériences inspirantes pour évaluer mon projet alimentaire territorial (PAT)



Ce document est diffusé par l'ADEME :

ADEME
20, rue du Grésillé
BP 90 406 | 49 004 Angers Cedex 01

Numéro de contrat : 2022MA000219

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par : Quadrant Conseil
| Vincent Honoré, Noémie Lequet, Karine Sage & Soliance
Alimentaire | Marielle Martinez, Lisa Gerbal, Alice Atger, Valentine
Barilley

Conception graphique : Mélanie Maxin, Beau/Voir

Coordination technique : Isabelle Hébé, Sarah Martin, Alba
Departe et Sylvie Morroni

Direction/ Service : Direction Bioéconomie et Energies
Renouvelables | Service Agriculture, Forêts et Alimentation





PRÉAMBULE



Depuis 2016, l'ADEME accompagne le déploiement des projets alimentaires territoriaux (PAT) aux côtés des ministères en charge de l'alimentation, de l'écologie et de la cohésion des territoires, de la santé et des solidarités. Ces démarches offrent un cadre stratégique et fédérateur aux acteurs d'un territoire mobilisés sur la question de l'alimentation, contribuant ainsi à la prise en compte des objectifs du Programme National pour l'Alimentation (PNA) et de la Stratégie Nationale Alimentation Climat (SNANC) à venir. Les PAT ont vocation à mettre en cohérence l'ensemble des démarches agricoles et alimentaires locales qui répondent aux défis sociaux, environnementaux, économiques et de santé.

Plus de 400 PAT ont été lancés à ce jour, couvrant environ deux tiers du territoire national. Etant

donné le développement des PAT, il paraît essentiel de pouvoir évaluer leurs effets sur la transformation des systèmes alimentaires et agricoles.

Cet exercice reste cependant compliqué, notamment en raison de la grande hétérogénéité des PAT en termes de champs couverts, d'objectifs poursuivis et de leur caractère relativement récent pour la plupart d'entre eux.

Même si on peut déjà noter que les PAT permettent de mettre en relation des acteurs qui en général se connaissent mais ne travaillent pas ensemble pour développer des filières plus résilientes, d'autres initiatives vont plus loin pour développer une vision commune des enjeux et contraintes des acteurs et aussi pour reconnecter la production à la consommation.

Les travaux restitués ici permettent :

- d'une part de partager des exemples de démarches exemplaires et d'actions inspirantes qui même si ils n'ont pas fait l'objet d'une évaluation « méthodologique » ont permis des avancées concernant la transition agricole et alimentaire des territoires » **C'EST L'OBJET DU VOLET 1, DISPONIBLE EN LIGNE SUR LA LIBRAIRIE ADEME.**
- d'autre part d'identifier les méthodes et outils disponibles, autoporteurs et gratuits pour réaliser l'évaluation d'un PAT » **C'EST L'OBJET DU VOLET 2 QUI FIGURE DANS LE PRÉSENT DOCUMENT.**

Ils mettent également en exergue les conditions de réussite d'un PAT

L'analyse montre le besoin d'information, de

formation et d'accompagnement des acteurs sur les enjeux, intérêts et appropriation des démarches pour mener une évaluation de son PAT.

L'évaluation ne se limite pas à un suivi d'indicateurs. Un PAT engendre une dynamique et des actions souvent longues à mettre en place et difficilement mesurables par des indicateurs chiffrés. Souhaitons que ces travaux contribuent à l'évolution de ce dispositif important et à mieux objectiver ses effets pour la transition agricole et alimentaire.

”

JÉRÔME MOUSSET, DIRECTEUR BIOÉCONOMIE ET ENERGIES RENOUVELABLES

SARAH MARTIN, CHEFFE DU SERVICE AGRICULTURE, FORÊTS ET ALIMENTATION



LES ÉLÉMENTS CLÉS
POUR ÉVALUER MON
PROJET
ALIMENTAIRE
TERRITORIAL (PAT)

ÉVALUER MON PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL (PAT): POUR QUOI FAIRE ? QUELS OUTILS ET DÉMARCHES ?

L'ÉVALUATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?



L'ÉVALUATION, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Évaluer un PAT, c'est porter son regard au-delà des actions, au-delà de ce qui a été fait et **questionner ses effets sur les acteurs, son utilité pour le territoire, son adéquation aux besoins**. C'est s'interroger sur **sa valeur ajoutée** : dans quelle mesure et comment le PAT a-t-il effectivement contribué à un système alimentaire plus durable ? C'est aussi collecter les éléments de preuve de la contribution du PAT à des transformations qui ne dépendent pas que de lui.

QUELLE DIFFÉRENCE AVEC LE SUIVI ?

Le **suiti du PAT** consiste à rendre compte de **l'état d'avancement des actions constitutives du PAT**. Souvent, le suivi prend la forme d'un **tableau de bord** léger et facile à renseigner. Il inclut également le **suiti financier** du PAT. Il permet de **vérifier que la mise en œuvre du PAT se déroule conformément à ce qui était prévu**. Il nourrit les bilans et rapports d'activités mais il ne dit rien de ce que le PAT change pour les acteurs et pour le territoire, ce qui est le propre de l'évaluation.

ET LE SUIVI-ÉVALUATION ALORS ?

Mieux vaut s'assurer un système de suivi fiable et utile avant d'initier une démarche évaluative. Le suivi est **une bonne base pour réfléchir sa démarche d'évaluation** : parmi toutes les actions dont je rends compte dans mon bilan annuel par exemple, pour lesquelles serait-il justifié et utile d'aller plus loin, d'en dire plus, de retourner voir les acteurs pour savoir ce qui a changé suite à leur implication ?

On peut ainsi renforcer la dimension évaluative de son système de suivi, par exemple en systématisant un bref questionnaire à l'issue d'un événement pour savoir si les participant-es ont appris des choses nouvelles, rencontré des nouvelles personnes, ont l'intention de changer leurs pratiques.

On peut aussi **prévoir des « zooms évaluatifs »** sur des actions particulièrement stratégiques, par exemple, en planifiant une série d'entretiens avec les participantes à une expérimentation 6 mois après la fin du projet pour savoir si et comment leurs pratiques ont évolué à la suite de leur participation.

Ces éléments évaluatifs s'intègrent directement au système de suivi et le prolongent, ils se déploient **au fil de l'eau de la mise en œuvre du PAT** c'est pourquoi on parle de suivi-évaluation.

L'ÉVALUATION, QU'EST-CE QUE C'EST ? (SUITE)

ÉVALUER, C'EST RENSEIGNER DES INDICATEURS ?

Lorsqu'on évoque l'évaluation, on pense souvent « **indicateur** » mais le plus important, c'est sans doute de se réunir pour **définir ensemble ce que serait un PAT réussi**: qu'est-ce qui devrait changer et pour qui ?

Ensuite, on cherche comment on pourrait vérifier que ces effets attendus sont **effectivement observés** et l'indicateur peut être un outil parmi d'autres en appui à cette observation.

EN BREF : ÉVALUER POUR QUOI FAIRE ?

Pour questionner les **résultats** de son intervention, en quoi, pour qui, et comment elle fait la différence, pour distinguer les **réussites** et les échecs, en tirer des **leçons** pour mieux faire, pour ouvrir un espace de dialogue et (re)mobiliser les partenaires...

C'EST QUOI UN BON INDICATEUR ?

On peut distinguer :



les indicateurs de réalisation qui décrivent la mise en œuvre des actions, par exemple le nombre de personnes présentes à un événement.



les indicateurs de résultat qui décrivent les changements qui résultent de façon directe et immédiate de la mise en œuvre de l'action, par exemple la part des mangeur/euses ayant appris des choses nouvelles à la suite de leur participation à un cycle de sensibilisation.



les indicateurs d'impact qui décrivent les changements qui résultent de façon plus indirecte à plus long terme de la mise en œuvre de l'action, par exemple, la part des mangeur/euses ayant changé leurs habitudes alimentaires à la suite de leur participation à un cycle de sensibilisation.



les indicateurs de contexte qui décrivent le territoire et son système alimentaire, par exemple la part de la surface agricole en agriculture biologique. Ils nourrissent le **diagnostic** alimentaire du territoire au moment de la conception du PAT et on peut continuer à suivre leur évolution le long de la mise en œuvre du PAT à la façon d'un **observatoire**.



QUELLE DIFFÉRENCE ENTRE CHANGEMENT ET IMPACT ?

Le PAT est un **facteur de changement parmi d'autres**. Les systèmes alimentaires évoluent également sous l'influence d'autres interventions publiques nationales et régionales, de la conjoncture économique, d'initiatives privées indépendantes du PAT, etc. **L'impact** du PAT, c'est la **part du changement qui est spécifiquement dû à la mise en œuvre du PAT, qui n'aurait pas eu lieu en son absence**. Un indicateur d'impact, c'est par exemple la part des agriculteur/rices convertis au bio grâce au PAT.

Dans la réalité, une agricultrice se convertit au bio pour de multiples raisons : **l'évaluation cherchera alors à savoir si le PAT a effectivement joué un rôle dans cette conversion, à quel point ce rôle était significatif ou pas et cherchera à le qualifier au mieux**.

L'impact est difficile à mesurer, on va plutôt chercher à le décrire et à l'estimer.



“ L'évaluation, ça n'arrive qu'à la fin du PAT, j'ai le temps d'y penser... ”

FAUX! ➤ L'évaluation, ça se prépare dès le début du PAT et réfléchir à ce que serait la réussite du PAT permet même d'aider à le concevoir...

QUAND ÉVALUER MON PAT ET QUELLES MÉTHODES PEUVENT M'AIDER ?

AU MOMENT DE LA CONCEPTION DU PAT

Réfléchir à l'évaluabilité du PAT en complément d'un travail sur les enjeux et besoins du territoire permet d'améliorer sa qualité.

EN FIN DE PAT

À l'approche du renouvellement du PAT, l'évaluation permet de tirer les leçons de ce qui a été fait et de nourrir la réflexion prospective.

AUTO-ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

x CEREMA & CGDD

Une démarche d'auto-évaluation portant sur le champ environnemental pour faire le point sur ce qui a été fait par rapport à ce qui était prévu, collecter des informations sur la contribution du PAT aux améliorations observées et en tirer des enseignements

➤ POUR EN SAVOIR PLUS

SYALINNOV

x Institut Agro Montpellier & Tero

Une méthode pour évaluer les impacts du PAT sur le système alimentaire territorial sur la base d'une grille en 5 volets et de la reconstitution du chemin vers le changement liant le PAT déployé et les améliorations attendues

➤ POUR EN SAVOIR PLUS

URBAL

x CIRAD

Une méthode pour évaluer de façon participative les actions les plus innovantes du PAT via des ateliers avec les parties prenantes

➤ POUR EN SAVOIR PLUS

EN COURS DE MISE EN ŒUVRE

En cours de mise en œuvre, le suivi-évaluation permet de rendre compte de la bonne mise en œuvre du PAT au fur et à mesure de son déploiement.

ORSAT x Greniers d'Abondance

Des indicateurs pour estimer la résilience alimentaire du territoire et une méthodologie pour définir des objectifs d'amélioration prioritaires et s'interroger sur les moyens opérationnels les plus efficaces pour y parvenir

➤ POUR EN SAVOIR PLUS

AOC x ANBDD Normandie Approche Orientée Changement

Un cheminement en 4 étapes permettant de (1) définir une vision commune vers laquelle on veut aller à long terme ; (2) tracer des chemins de changement pour aller vers la vision, intégrant des repères progressifs de changement ; (3) définir les activités et stratégies pour accompagner le changement ; (4) réaliser un suivi-évaluation, en se référant à des indices et adapter son intervention si nécessaire

➤ POUR EN SAVOIR PLUS

CRATER x Greniers d'Abondance & PARCEL x Terre de lien + FNAB + BASIC

CRATER génère en quelques clics un diagnostic de résilience alimentaire. C'est un outil d'observation du territoire. PARCEL permet de jouer sur 4 leviers de durabilité de l'alimentation sur son territoire. C'est un outil de prospective pour faire émerger des scénarios et susciter le débat. Il ne s'agit pas d'outils d'évaluation.



ILS L'ONT FAIT ET ILS VOUS RACONTENT LEUR EXPÉRIENCE

POUR EN SAVOIR PLUS:
cliquez sur la  correspondante

AOC X ANBDD Normandie
Approche Orientée Changement



ORSAT
X Greniers d'Abondance



AUTO-ÉVALUATION
ENVIRONNEMENTALE
X CEREMA & CGDD



DÉMARCHE
SINGULIÈRE



ORSAT
X Greniers
d'Abondance



URBAL
X CIRAD



SYALINNOV
X Institut Agro Montpellier & Tero



DÉMARCHE
SINGULIÈRE



SYALINNOV
X Institut Agro Montpellier & Tero



SYALINNOV
X Institut Agro Montpellier & Tero
+ DÉMARCHE SINGULIÈRE





EN RÉSUMÉ, ÇA MARCHE COMMENT L'ÉVALUATION ?



Avant de penser à évaluer, il faut d'abord être au clair sur ce qui a été fait et consolider ses capacités de **bilan**.



Ensuite, on peut choisir avec les parties prenantes un **petit nombre d'actions ou d'enjeux** sur lesquels on aimerait aller plus loin, pour savoir **si et comment le PAT a fait la différence**.



On peut s'appuyer sur les outils et démarches d'évaluation recensés ici et/ou développer une démarche singulière, propre aux enjeux et moyens de son territoire.



On prend du temps en **collectif** pour poser ses hypothèses et reconstituer de quelle façon le PAT a pu contribuer aux changements espérés.



On va chercher des **preuves** (données quantitatives, dires d'acteurs, exemples concrets, etc.) pour confirmer ou infirmer ses hypothèses. Si on dispose de trop peu de temps pour faire des entretiens ou administrer un questionnaire d'enquête, on organise des ateliers pour en discuter.



On partage les résultats avec les parties prenantes et on en tire collectivement des **enseignements** pour la suite.

EN BREF, COMMENT JE M'Y RETROUVE DANS LES MÉTHODES EXISTANTES ?

AOC X ANBDD Normandie

Si je veux (re)mobiliser les parties prenantes, (ré) expliciter le cap commun, partager une trajectoire, si je m'intéresse avant tout aux processus de changements, si je suis prêt(e) à m'auto-former et à déployer la démarche de façon autonome.

POUR EN SAVOIR PLUS

SYALINNOV

X Institut Agro Montpellier & Tero

Si je m'intéresse avant tout à la durabilité des systèmes alimentaires, si je veux évaluer mon PAT de façon large en prenant en compte plusieurs dimensions, si je suis prête à être formée et accompagnée dans le déploiement de la démarche.

POUR EN SAVOIR PLUS

AUTO-ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

X CEREMA & CGDD

Si je m'intéresse avant tout aux impacts environnementaux de mon PAT, si je cherche à faire de l'alimentation un levier pour la transition écologique dans les territoires, si je préfère être autonome dans le déploiement de la démarche.

POUR EN SAVOIR PLUS

URBAL X CIRAD

Si je souhaite focaliser l'évaluation sur un ou plusieurs de mes projets particulièrement innovants pour les améliorer, si je veux (re) mobiliser les parties prenantes, si je cherche à optimiser l'efficacité de mon intervention.

POUR EN SAVOIR PLUS

ORSAT X Greniers d'Abondance

Si je m'intéresse avant tout à la résilience des systèmes alimentaires, si je veux (re)définir les objectifs de mon PAT au regard des vulnérabilités de mon territoire, si je veux pouvoir sélectionner des actions prioritaires parmi une liste de leviers identifiés, si je veux pouvoir m'appuyer sur un tableau de bord pré-défini.

POUR EN SAVOIR PLUS





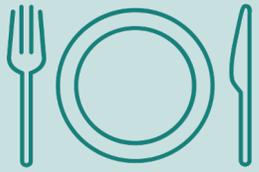
SOMMAIRE

1. 5 MÉTHODES POUR ÉVALUER MON PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL (PAT)	P.12
1. Syalinnov	p. 13
2. Approche orientée changement (AOC) appliquée aux PAT	p. 19
3. Auto-évaluation environnementale des PAT	p. 25
4. ORSAT	p. 31
5. URBAL	p. 37
2. 10 EXPÉRIENCES DE PAT EN MATIÈRE D'ÉVALUATION	P.43
1. PAT du Haut-Allier	p. 44
2. PAT du Sud Meurthe-et-Mosellan	p. 49
3. PAT de Mouans-Sartoux	p. 54
4. PAT du Cotentin	p. 59
5. PAT Le Havre Seine Métropole	p. 64
6. PAT de Redon Agglomération	p. 68
7. PAT du Grand Angoulême	p. 73
8. Le projet « Ma Cantine Autrement » de la Ville de Montpellier	p. 78
9. PAT du Pays Vendômois	p. 83
10. PAT de Dijon Métropole	p. 88



5 MÉTHODES POUR
ÉVALUER MON
PROJET
ALIMENTAIRE
TERRITORIAL (PAT)





SYALINNOV - INSTITUT AGRO MONTPELLIER, TERO, FONDATION CARASSO



PRÉSENTATION

Syalinnov est une démarche d'évaluation de la durabilité des systèmes alimentaires, développée depuis 2014.

Elle est destinée à tous les acteurs de l'alimentation durable, et notamment aux porteurs de projets territoriaux, afin que ces derniers puissent évaluer les impacts de leur intervention sur le système alimentaire de leur territoire, au service du pilotage et de l'amélioration continue de leurs projets (notamment les PAT), et d'une prise en compte systémique de l'alimentation.



D'OÙ VIENT LA MÉTHODE ET À QUOI SERT-ELLE ?

Syalinnov

À l'initiative de la Fondation Carasso, et développée par l'Institut Agro Montpellier et Tero, la méthode **Syalinnov** vise à proposer aux porteurs de projets alimentaires territoriaux une méthode d'évaluation facile à mettre en œuvre, participative et adaptable à tout type de PAT. Testée depuis 2019 en France et en Espagne, elle est aujourd'hui en phase de généralisation.



UNE DÉMARCHE EN 7 ÉTAPES

1

S'approprier la **grille d'évaluation** Syalinnov

2

Définir la **nature** du projet et sa portée territoriale

3

Construire le **chemin vers le changement**

4

Visualiser l'**impact potentiel** du projet

5

Caractériser l'**environnement partenarial**

6

Connaître et renseigner les **indicateurs**

7

Construire le **vecteur d'impact**



Un angle spécifique : celui de la durabilité des systèmes alimentaires, via l'analyse de **la création de proximités au sein des systèmes alimentaires** : mangeur/euse - distributeur, élu·e- citoyen·ne, entre habitant·es, etc.



Une méthode qui s'intéresse au caractère systémique des PAT, en prenant en compte **5 grandes dimensions** des PAT :



L'alimentation est vectrice de lien **social**



Les acteurs **économiques** sont satisfaits de leurs relations



Favoriser l'**autonomie** technique et énergétique des fermes



La **politique** alimentaire s'inscrit de manière démocratique dans le territoire



Les citoyen·nes **connaissent** leur alimentation

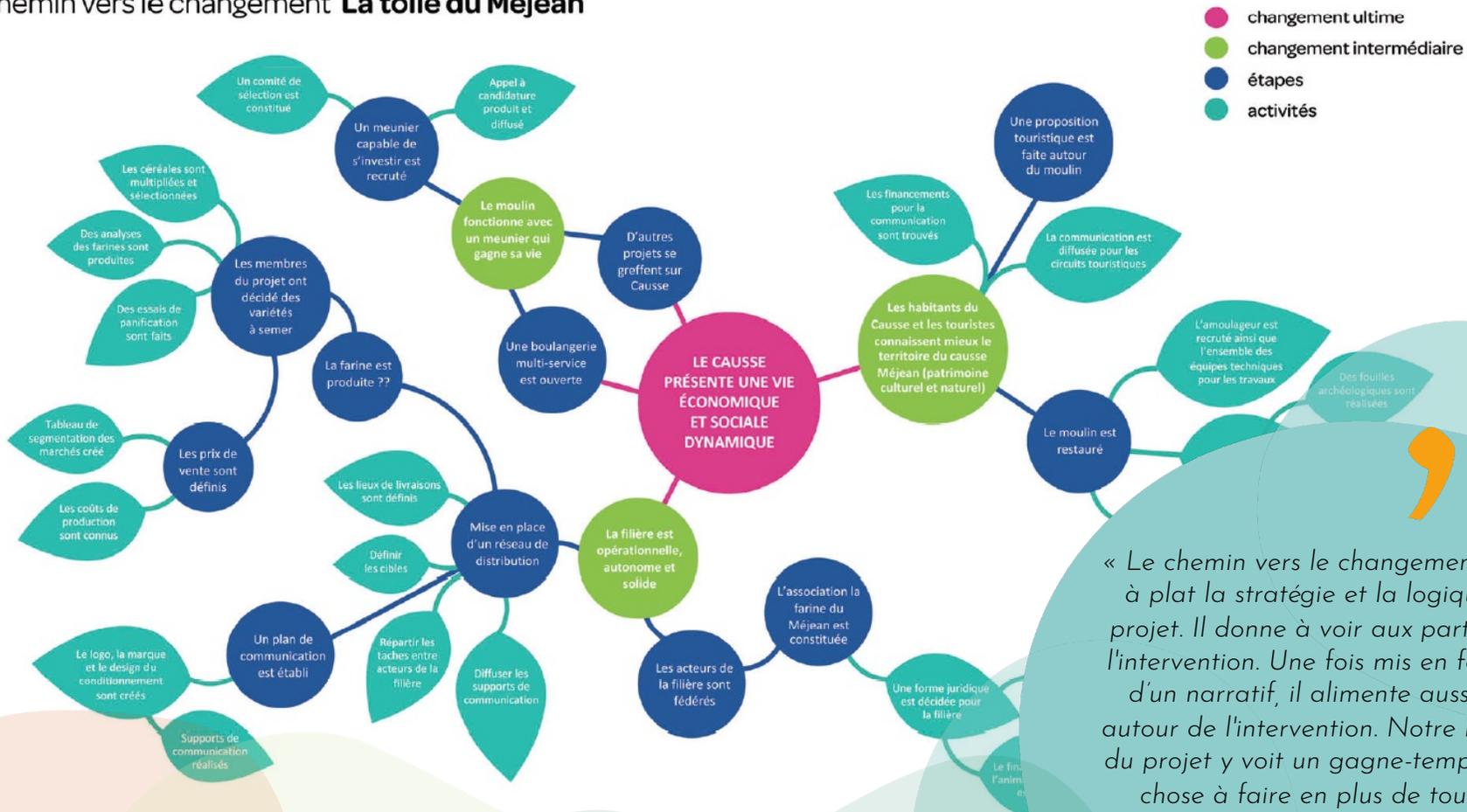
2 ATOUTS CLÉS

« C'est une méthode construite en modules, avec un outil à chaque étape pour guider les chargées de mission : le chemin vers le changement, la matrice partenariale, le radar d'impact potentiel. Ils permettent d'amener la discussion au sein du collectif. »

S'IL N'Y AVAIT QU'UN OUTIL À RETENIR ?

Le **chemin vers le changement** permet d'expliciter la façon dont le PAT entend améliorer la durabilité du système alimentaire. Il met en lien les actions du PAT, les réalisations et les résultats qui en sont issus, ainsi que les changements visés à court, moyen et long-terme.

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



« Le chemin vers le changement permet de remettre à plat la stratégie et la logique d'intervention du projet. Il donne à voir aux partenaires l'entièreté de l'intervention. Une fois mis en forme et accompagné d'un narratif, il alimente aussi la communication autour de l'intervention. Notre but est que le porteur du projet y voit un gagne-temps et non pas quelque chose à faire en plus de toutes ses activités de coordination. »



QUELS SONT LES SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ?

À QUELLES
QUESTIONS
RÉPOND-
ELLE ?

- » **Pertinence** du PAT : est-ce que les objectifs du PAT et ses actions sont pertinents au regard des enjeux de durabilité des systèmes alimentaires ?
- » **Efficacité** du PAT : est-ce que les effets (potentiels) du PAT sont satisfaisants au regard des objectifs qu'il s'était fixé ?

POUR QUOI
S'EN SERVIR
ET QUAND ?

- » **Pour (re)concevoir** son PAT, via une démarche de concertation de la communauté d'acteurs au moment de la préparation ou de la révision du PAT
- » **Pour apprendre et améliorer** son PAT, via une démarche réflexive, chemin faisant lors du déploiement du PAT
- » **Pour valoriser et communiquer** sur les effets de son PAT à mi-parcours ou la fin du PAT

C'EST POUR
QUI ? QUELS
MOYENS
NÉCESSAIRES ?

- » Une méthode initialement pensée pour être la plus légère possible, et réalisable en interne par les PAT
- » L'expérience montre cependant qu'un **accompagnement** par une **expertise** méthodologique externe et la sanctuarisation de **temps et de compétences en interne** du PAT sont fortement conseillés à sa bonne mise en œuvre

« Le plus pertinent, c'est de mobiliser la méthode Syalinnov dès le démarrage du PAT. On pose un chemin vers le changement dès le départ, et on se prépare à l'évaluation, ce qui génère dès le départ des attendus sur les effets du PAT. »

« C'est quand même mieux quand il y a un retour réflexif par un acteur extérieur, car ce n'est pas facile pour les territoires. L'idéal, c'est quand on a un temps de formation ou d'accompagnement au départ, même si on ne devient pas évaluateur/trice en une journée de formation. »



SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ? (SUITE)

QUELS SONT LES INDICATEURS UTILISÉS ?

- » Des « indicateurs de programme » qui permettent de **mesurer les résultats et les impacts du PAT**, qui sont adaptés à chaque projet, à son contexte, à ses enjeux, à ses objectifs et à ses actions [Par exemple : le nombre de nouvelles relations amicales tissées via le projet]
 - » Des « indicateurs de changement », qui s'appuient sur les outils en ligne CRATer et PARCEL
-
- » Une méthode mise en œuvre en **concertation** avec les partenaires du PAT, qui peut aussi être déployée de manière **participative**

LA CERISE SUR LE GÂTEAU ?

« L'idée, c'est de prioriser et sortir des listes de 1500 indicateurs. Pour que ce soit opérationnel, il faut 10 à 15 indicateurs, mais il faut bien les choisir, il faut qu'ils soient édifiants ! »

« Le chemin vers le changement, c'est bien quand c'est fait collectivement, il faut que les acteurs soient disposés à se rendre disponibles. »



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS DES CONCEPTEURS ?

- 1 S'engager avec **sincérité** dans une réelle démarche réflexive plutôt que pour respecter les injonctions d'un financeur et clarifier en amont les attendus de l'évaluation
- 2 S'assurer d'une **volonté partagée d'apprendre pour mieux faire**, ce qui permet d'accueillir en toute sérénité des résultats mitigés, notamment de la part des élèves
- 3 Élargir le portage de la démarche d'évaluation aux **partenaires du PAT au-delà du porteur** pour en faire un moment fédérateur
- 4 Allouer des **moyens humains internes** (5 à 10 jours de travail) pour co-construire, suivre et actualiser le dispositif de suivi-évaluation
- 5 Envisager un **appui externe** par l'équipe de Syalinnov, pouvant aller d'un accompagnement à distance à une prestation permettant de « faire ensemble » (autour de 10 k€)
- 6 Identifier ses **priorités et faire des choix** : on ne peut pas tout évaluer !

POUR ALLER PLUS LOIN :

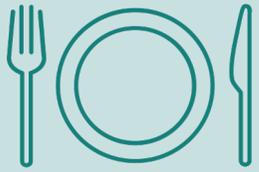
[Le site de Syalinnov](#)

Les fiches des territoires expérimentateurs :
[PAT Haut-Allier](#), [PAT Sud Meurthe-et-Moselle](#),
[PAT Mouans Sartoux](#)



#2 APPROCHE
ORIENTÉE
CHANGEMENT
(AOC) APPLIQUÉE
AUX PAT





APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT APPLIQUÉE AUX PAT – ANBDD

PRÉSENTATION

Les approches orientées changement (AOC) sont un ensemble d'outils et méthodes pour planifier, suivre et évaluer des projets de développement conçus par l'association F3E dans le cadre du programme PRISME entre 2014 et 2018.

L'Agence Normande Biodiversité Développement Durable (ANBDD) a accompagné 3 porteurs de PAT - Vire-au-Noireau, Agentan Intercom, PAT du Cotentin - dans le cadre d'une expérimentation de l'application de la méthode AOC aux PAT, essentiellement sur les premières phases de conception. L'ANBDD a souhaité permettre à d'autres PAT de s'approprier la méthode, avec la production d'un cahier thématique.



D'OÙ VIENT LA MÉTHODE ET À QUOI SERT-ELLE ?

Appliquées aux PAT, les **AOC** constituent principalement une méthode de concertation visant à accompagner la démarche de conception du projet. Le suivi-évaluation, même s'il est présenté comme l'étape finale de cette démarche de conception du PAT, permettra par la suite, chemin faisant de la mise en œuvre des actions, d'accompagner le pilotage du PAT en s'appuyant sur des temps forts d'auto-évaluation avec les acteurs.



UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES

1

VISION : Définir une vision commune à long terme

2

CHEMIN : Tracer des chemins de changement

3

ACTIVITES : Définir des activités et stratégies pour accompagner le changement

4

EVALUATION : Organiser le suivi-évaluation

« D'habitude, on produit plutôt des indicateurs de réalisation en fin de projet pour satisfaire des financeurs. Mais à quoi ça sert derrière ? On refait les mêmes actions sans connaître leurs effets. Avec les AOC, ça permet de vraiment voir où on en est. »

5 PRINCIPES CLÉS



Partir d'une vision positive - Fédérer autour d'une ambition, se questionner sur « des actions, mais pour changer quoi ? » et définir une direction plutôt qu'un objectif



S'intéresser aux acteurs - Prendre en compte tous les types de changements : relations entre acteurs, comportements, représentations, connaissance, organisation...



Réfléchir à la progression - S'intéresser aux « petits pas » pour faciliter la progression



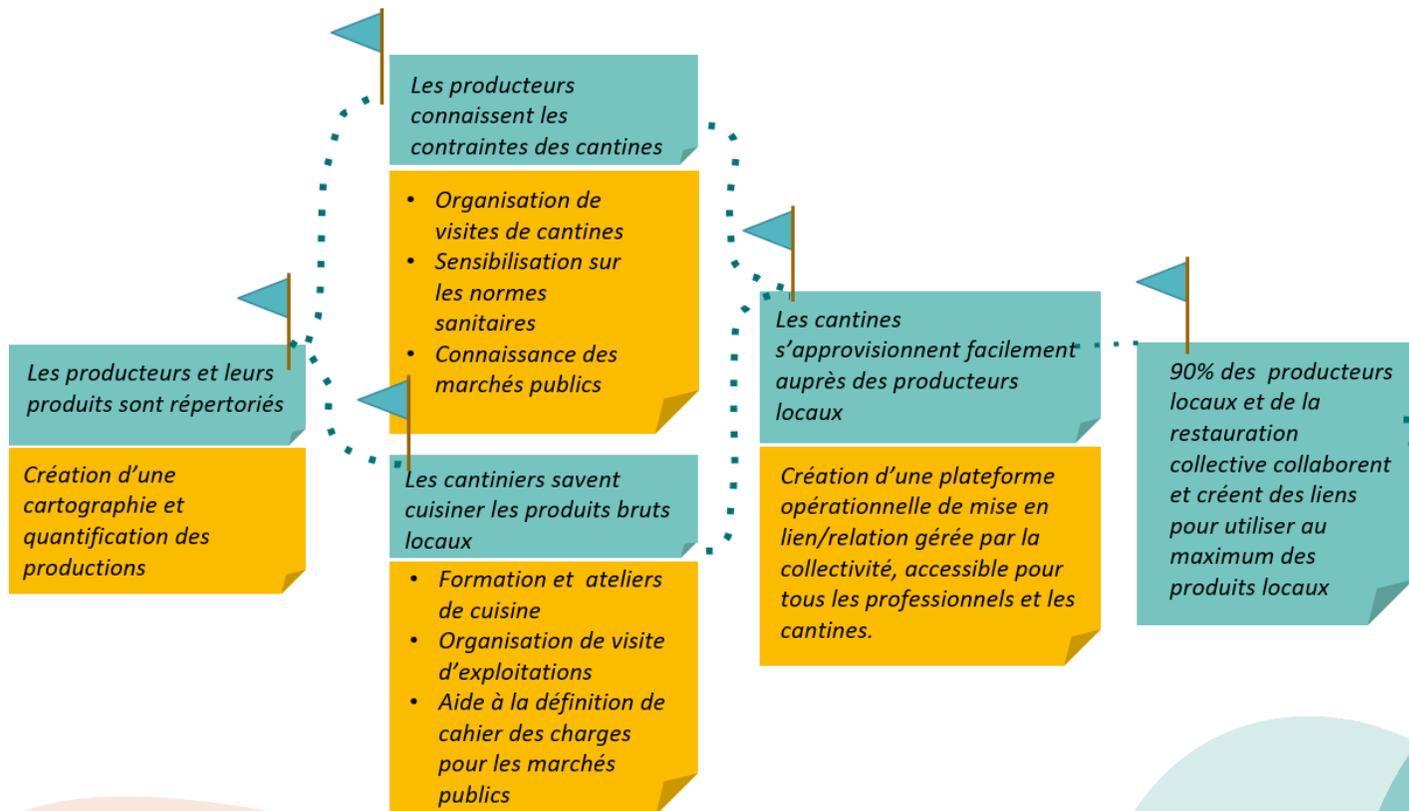
Mobiliser les acteurs du territoire dans une dynamique de co-responsabilité - Permettre de passer de spectateur/rice à auteur/rice (partie prenante)



Changer sa posture d'animation - Chercher à accompagner et non à « conduire le changement », à renforcer le pouvoir d'agir ; s'attendre à une méthode itérative et adaptable (parfois moins confortable)

S'IL N'Y AVAIT QU'UN OUTIL À RETENIR ?

Le **chemin du changement** vise à déterminer quels « chemins » et quelles actions peuvent nous conduire au changement souhaité (la vision), préalablement définie. Dans le processus de concertation proposé par l'ANBDD, cet outil permet de questionner les hypothèses de chacun·e sur le changement et le chemin, afin de définir collectivement la meilleure manière d'intervenir. Il permet ensuite de positionner les indicateurs d'évaluation au niveau de chaque changement intermédiaire au fur et à mesure qu'il est supposé advenir.



LA VISION

DÉFI 1

éduquer et accompagner les changements de pratique

DÉFI 3

œuvrer en faveur des filières locales et de qualité

« Les élu·es, on les sort un petit peu de leur zone de confort. Ils/elles ne sont pas vraiment habitués à définir eux-mêmes les changements qu'ils/elles voudraient voir advenir. Mais la concertation, la participation, ça les rassure car ça réaffirme leur rôle en tant qu'élu·es. »



QUELS SONT LES SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ?

À QUELLES
QUESTIONS
RÉPOND-
ELLE ?

- » **Efficacité** du PAT : est-ce que les effets du PAT sont satisfaisants au regard des objectifs qu'il s'était fixé ?

Avec un parti-pris de suivi-évaluation chemin faisant, c'est-à-dire qu'on cherche à observer le changement au fur et à mesure de l'avancement du projet

POUR QUOI
S'EN SERVIR
ET QUAND ?

- » **Pour (re)concevoir** son PAT, via une démarche de concertation de la communauté d'acteurs au moment de la préparation ou de la révision du PAT
- » **Pour apprendre et améliorer** son PAT, via une démarche réflexive, chemin faisant lors du déploiement du PAT

C'EST POUR
QUI ? QUELS
MOYENS
NÉCESSAIRES ?

- » Une méthode pensée pour être **intégrée à l'animation** du PAT et portée par les chargées de PAT en **autonomie**
- » L'accompagnement de trois territoires normands par l'ANBDD a permis d'expérimenter la démarche de concertation pour la conception de PAT et a nourri la rédaction du **cahier thématique**, ayant vocation à **faciliter l'appropriation** par les autres PAT

« L'évaluation fait partie intégrante de la méthode car les personnes qu'on va solliciter pour la concertation sont à nouveau impliquées dans l'évaluation. »

« Des PAT sont venus nous solliciter car ils souhaitent être accompagnés dans une démarche de concertation pour la conception de leur projet. Je me suis auto-formée en lisant les documents du F3E. L'accompagnement nous a permis d'expérimenter mais nous n'avons pas vocation à remplacer un bureau d'étude. »

SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ? (SUITE)

QUELS SONT LES INDICATEURS UTILISÉS ?

- Des « indicateurs de changement » qui permettent de **qualifier le changement** sur le périmètre d'action du PAT, recueillis via l'observation, la collecte par entretien ou questionnaire, l'analyse documentaire ou la concertation [Par exemple : un court questionnaire diffusé auprès des habitant-es pour savoir s'ils/elles sont en capacité de reconnaître quels produits sont ou non locaux]

LA CERISE SUR LE GÂTEAU ?

- Une méthode mise en œuvre en **concertation** avec les partenaires du PAT, qui peut aussi être déployée de manière **participative**

« On a retravaillé un tableau de bord avec les territoires, avec des indicateurs de réalisation – car ils en ont également besoin – mais je les ai encouragés à définir des indicateurs liés au changement. »

« A trop vouloir mesurer de choses, on va se perdre. Parfois il faut réduire la voilure de l'évaluation pour s'assurer qu'on évalue les choses qui comptent et ce qu'on est en mesure d'évaluer avec nos moyens. Soyons réalistes, il faut faire une évaluation utile pour le territoire. »

QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS DES CONCEPTEURS ?

- S'assurer que la démarche du PAT cherche bien à être au service du changement, et dans la concertation
- Préciser en amont la raison d'être de l'évaluation : Que veut-on suivre et pourquoi ? Quelles questions se poser ? Quelle organisation collective pour mener ce suivi ?
- Identifier en interne une personne qui pourra s'auto-former via les documents du F3E et de l'ANBDD et porter la démarche
- Adopter une posture réflexive et de questionnement des acteurs vis-à-vis du changement souhaité et du chemin choisi
- Adapter le dispositif d'évaluation aux capacités et compétences dont on dispose et à ce qu'on en attend

POUR ALLER PLUS LOIN :

[La fiche ressource sur le site de l'ANBDD](#)

[Le cahier thématique de l'ANBDD](#)

La fiche d'un territoire expérimentateur : [PAT du Cotentin](#)



#3 AUTO-
ÉVALUATION
ENVIRONNEMENTALE
DES PAT





AUTO-ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES PAT - CEREMA, CGDD



PRÉSENTATION

La démarche d'auto-évaluation environnementale des PAT a été développée par le CEREMA en partenariat avec le Commissariat général au développement durable (CGDD) et un groupe de travail national de professionnels de la question alimentaire.

Elle est destinée aux collectivités locales, acteurs et territoires engagés dans des PAT afin que ces derniers puissent évaluer leurs projets de manière participative sur le champ environnemental et enrichir leurs actions.

D’OÙ VIENT LA MÉTHODE ET À QUOI SERT-ELLE ?

Souhaitant que les PAT renforcent leur dimension environnementale, le CEREMA et le CGDD ont développé **l’auto-évaluation environnementale des PAT** pour questionner les objectifs et résultats des projets déjà menés, prendre du recul et apprécier le chemin parcouru, faire évoluer les actions et la dynamique du PAT et contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux.



UNE DÉMARCHE EN 1+4 ÉTAPES

- 0 Questionner les **conditions de faisabilité** de l’auto-évaluation
- 1 Se **réapproprier collectivement** le PAT pour le qualifier
- 2 Construire le **référentiel d’évaluation** environnemental
- 3 Conduire l’évaluation et **produire des résultats**
- 4 Tirer des **enseignements** et définir des axes de travail

Un des attendus est que ça puisse faire mûrir la gouvernance, éviter que ce soit l’affaire d’une seule personne/service, et permettre de créer la transversalité nécessaire pour pouvoir s’appuyer sur différents leviers.

LES ATOUTS CLÉS



Une évaluation qui a vocation à être intégrée à la **gouvernance**, qui se veut **ouverte et participative**



Une méthode qui questionne **l’ensemble de la chaîne alimentaire** à travers **8** secteurs d’activité et **4** axes d’intervention des PAT :



Système de production
décliné en 7 sous-secteurs



Transformation



Logistique



Restauration



Pratiques de consommation



Commercialisation



Structuration des filières



Gouvernance
(thème transversal)

- »»» Préservation des ressources, réduction des pollutions, sobriété
- »»» Atténuation et adaptation au changement climatique
- »»» Résilience territoriale et relocalisation alimentaire
- »»» Réduction et valorisation des déchets

S'IL N'Y AVAIT QU'UN OUTIL À RETENIR ?

Le **référentiel d'évaluation environnementale** est au cœur de la démarche. Le document repère propose un référentiel générique, qui balaye l'ensemble des étapes de la chaîne alimentaire, et propose des questions évaluatives et des critères de réussite organisés par fiche thématique. Les acteurs peuvent ainsi choisir, reformuler, adapter les éléments proposés en fonction de leur contexte territorial.



QUESTIONS ÉVALUATIVES POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX DANS LES SYSTÈMES DE PRODUCTION AGRICOLE, AQUACOLE ET LA PÊCHE

- ❖ Dans quelle mesure le PAT favorise-t-il l'évolution des pratiques agricoles, aquacoles et de pêche vers plus de durabilité ?
- ❖ Dans quelle mesure le PAT renforce-t-il la capacité d'adaptation au changement climatique et la résilience des systèmes agricoles et aquacoles ?



Système de production

CE SECTEUR D'ACTIVITÉ CONCERNE TOUS LES SYSTÈMES AGRICOLES ET AQUACOLES AINSI QUE LE SECTEUR DE LA PÊCHE. IL EST DIVISÉE EN SOUS-SECTEURS D'ACTIVITÉ PERMETTANT D'APPROFONDIR LE TRAVAIL D'ÉVALUATION.



CRITÈRES DE RÉUSSITE (ET INDICATEURS ASSOCIÉS)

NOUS AURONS RÉUSSI QUAND NOUS AURONS FACILITÉ, ACCOMPAGNÉ, RÉALISÉ ...

- ❖ Développement et diversification des systèmes de production durables sur le territoire

Nombre d'agriculteurs / aquaculteurs en bio, en agroforesterie, en agroécologie, sous labels, % de surfaces durables, diminution des GES liés à l'agriculture ...



« On a pensé un référentiel d'évaluation qui porte aussi sur la gouvernance pour favoriser les liens entre différents dispositifs publics et développer plus de capacité d'agir. »



« Des visuels et des outils pédagogiques sont proposés pour faciliter l'animation de la démarche d'évaluation participative, notamment la réappropriation du PAT et la capitalisation des travaux collectifs. »



QUELS SONT LES SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ?

À QUELLES
QUESTIONS
RÉPOND-
ELLE ?

- » **Pertinence** du PAT : est-ce que les objectifs du PAT et ses actions sont pertinents au regard des enjeux environnementaux prioritaires du territoire issus du diagnostic ?
- » **Efficacité** du PAT : est-ce que les effets (résultats et impacts) du PAT sont satisfaisants au regard des objectifs qu'il s'était fixé ?
- » **Cohérence** du PAT : Est-ce que les actions du PAT sont cohérentes avec les politiques publiques portées par la collectivité ?

POUR QUOI
S'EN SERVIR
ET QUAND ?

- » **Pour enrichir son PAT**, via la construction d'une vision partagée de l'action menée et de sa contribution à l'environnement
- » **Pour réviser** son PAT, en prenant mieux en compte l'environnement et en redynamisant la gouvernance

C'EST POUR
QUI ? QUELS
MOYENS
NÉCESSAIRES ?

- » Une méthode est destinée aux **porteurs de PAT** et pensée pour être réalisable en **autonomie**
- » Qui nécessite l'allocation de **moyens humains en interne**, un·e **pilote** et un **portage politique**
- » Des **supports pédagogiques et outils d'animation** sont proposés pour faciliter l'appropriation et la mise en œuvre de la démarche au rythme de chacun

« Réaliser une auto-évaluation de son PAT et inscrire cet exercice dans le temps, c'est souvent plus transformateur. Les personnes impliquées sont "actrices" du processus. »



SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ? (SUITE)



QUELS SONT
LES
INDICATEURS
UTILISÉS ?

- » La méthode vise à évaluer collectivement la contribution environnementale du PAT au regard du questionnement évaluatif et des **critères de réussite** définis. Des indicateurs sont donnés à titre d'illustration.
[Exemple : Nombre de restaurateurs s'approvisionnant auprès de producteurs locaux]



LA CERISE
SUR LE
GÂTEAU ?

- » Une approche qui vise à faire de l'alimentation **un levier pour la transition écologique** dans les territoires

« La démarche pousse au dialogue entre les services et à la mobilisation des acteurs du territoire, même si ça demande du temps. »

« Le référentiel d'évaluation comporte aussi des exemples d'actions possibles pour aider les acteurs à enrichir le volet environnemental de leur PAT. »



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS DES CONCEPTEURS ?

- 1 S'assurer que les partenaires souhaitent s'engager dans une démarche participative, en autonomie, portant sur l'environnement
- 2 Intégrer la démarche d'évaluation à la gouvernance locale du PAT et s'assurer de son portage politique
- 3 Adapter la démarche et le questionnement au contexte local
- 4 Allouer des moyens humains en interne, pour mener l'exercice d'évaluation sur la durée



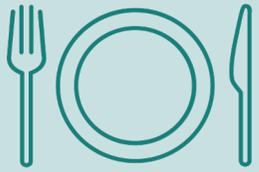
POUR ALLER PLUS LOIN :

[La page dédiée à la méthode](#)

[Le document repère](#)

Les fiches de territoires expérimentateurs :
[PAT Le Havre Seine Métropole](#), [PAT Redon Agglomération](#)





ORSAT- LES GRENIERS D'ABONDANCE

PRÉSENTATION

Organiser la résilience des systèmes alimentaires territoriaux (ORSAT) est un projet de recherche-action lancé en 2018 qui vise à identifier et caractériser les vulnérabilités du système alimentaire français, et fournir un cadre méthodologique permettant de fixer des objectifs et planifier des voies de résilience des territoires.

La méthode qui en résulte est destinée aux collectivités qui souhaitent s'engager dans une transformation en profondeur de leur système alimentaire et vise à les encourager à porter des actions. Elle s'appuie sur le rapport « Vers la résilience alimentaire, faire face aux menaces globales à l'échelle des territoires » et sur un outil complémentaire sous forme de tableau de bord à destination des élus, agents des collectivités et plus généralement des acteurs du système alimentaire.



Les Greniers
d'Abondance

D'OÙ VIENT LA MÉTHODE ET À QUOI SERT-ELLE ?

A l'initiative de l'association Les Greniers d'Abondance, et impliquant des acteurs divers de la recherche, associatifs et des collectivités, le projet **ORSAT** vise à développer une méthode permettant d'évaluer quantitativement la résilience d'un système alimentaire à l'aide d'indicateurs de résilience et, une fois les objectifs d'amélioration définis, de s'interroger sur les moyens opérationnels les plus efficaces pour y parvenir.



UNE DÉMARCHE EN 6 ÉTAPES

1

Contextualiser et identifier les principaux **enjeux** du territoire

2

Sélectionner et évaluer des **indicateurs** (parmi ceux proposés)

3

Fixer des **objectifs** (cible à 2026 et 2035 pour les indicateurs)

4

Déterminer les **actions** prioritaires (parmi une liste de leviers et d'actions)

5

Articuler et combiner les actions sous forme de **projets**

6

Mettre en œuvre le **pilotage** et le suivi opérationnel

2 ATOUTS CLÉS



Une méthode qui s'appuie sur les **publications** de l'association et le projet de recherche-action ORSAT (Organiser la Résilience des Systèmes Alimentaires Territoriaux)



Une démarche qui donne un cap, en s'intéressant à **13 voies vers la résilience alimentaire** des territoires :



Augmenter la **population agricole**



Préserver les **terres agricoles**



Favoriser l'**autonomie** technique et énergétique des fermes



Diversifier les **variétés cultivées** et développer l'autonomie en **semences**



Adopter une gestion intégrée de la **ressource en eau**



Evoluer vers une agriculture **nourricière**



Généraliser l'**agroécologie**



Développer des **outils locaux** de stockage et de transformation



Simplifier et raccourcir la **logistique** et l'**achat** alimentaire



Manger plus **végétal**



Recycler massivement les nutriments



Garantir le **droit à l'alimentation** en toutes circonstances



Cultiver l'**implication collective**

S'IL N'Y AVAIT QU'UN OUTIL À RETENIR ?

Le **tableau de bord** est l'outil orienté évaluation d'une méthode d'aide à la conception, développé à travers le projet de recherche-action ORSAT. Il propose une méthodologie indicative, intégrant pour chaque voie vers la résilience alimentaire une analyse du lien avec la résilience alimentaire, des exemples d'indicateurs et des leviers d'action.

VERS LA RÉSILIENCE ALIMENTAIRE

TABLEAU DE BORD



VOIE DE RÉSILIENCE N°1 AUGMENTER LA POPULATION AGRICOLE



Lien avec la résilience

En France, entre 1990 et 2018, la population active agricole a été divisée par deux. La profession, qui représente aujourd'hui moins de 3 % des actifs et 1 % de la population totale, est vieillissante et peine à se renouveler. On comptera encore un quart d'agriculteurs en moins d'ici une dizaine d'années si rien n'est fait pour freiner la tendance, alors que la transition vers un système alimentaire résilient nécessite des fermes plus nombreuses et diversifiées, et des pratiques plus intensives en main d'œuvre.

Synthèse

Objectifs principaux :

Niveau d'avancement :

Perspectives :

Actions prioritaires :

Indicateurs

Thèmes	Indicateurs	Type	Niveau 2020	Objectif 2026	Objectif 2035	Suivi - sources
AUGMENTER LA POPULATION AGRICOLE	Nb agriculteurs/exploitations	E		Stabilisée	x1,5	Communes, chambre d'agriculture, Mutualité Sociale Agricole (MSA)
	Nb installations (reprise ou création)	T				
ASSURER LA TRANSMISSION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES	Nb agriculteurs proche de la retraite (dans les 5 prochaines années)	T				idem
	% remplacement cession d'activité	T		100 %	150 %	
E : État - T : Tendance - S : Suivi						

Leviers d'actions

[Ressources : plateforme Récolte \(Terre de Liens, INRAE\)](#)

Thèmes	Etat des lieux	N°	Actions	Acteurs à associer	Maîtrise Efficacité	Moyens humains et
REPRISES Visibilité des possibilités de reprises et de restructuration	Quelles structures ? Quel degré d'interaction entre elles ? Quels outils pour faciliter la centralisation et l'accès aux informations ? NB : Pour avoir une bonne	1	Réaliser un diagnostic et une veille foncière sur les projets de cession			
		2	Activer le Vigifoncier à l'échelle du territoire			

« Le tableau de bord se veut une méthode d'évaluation, mais intégrée dans une démarche globale d'accompagnement à la réflexion. Il vient plutôt dans un second temps, pour définir le plan d'action, prioriser et enfin évaluer. L'entrée par la résilience est assez transpartisane. Le côté transversal avec les différents maillons du système alimentaire, c'est un attendu en termes de politiques publiques. Les collectivités ne peuvent pas agir sur tout, donc le but c'est aussi de pouvoir prioriser. »



QUELS SONT LES SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ?

À QUELLES
QUESTIONS
RÉPOND-
ELLE ?

- » **Pertinence** du PAT : est-ce que les objectifs du PAT et ses actions sont pertinents au regard des enjeux de résilience alimentaire ?
- » **Efficacité** du PAT : est-ce que les évolutions du territoire vont dans la bonne direction ?

POUR QUOI
S'EN SERVIR
ET QUAND ?

- » **Pour convaincre** de l'intérêt d'agir pour la résilience alimentaire des territoires
- » **Pour (re)concevoir** son PAT, en lui donnant une orientation affirmée vers la résilience alimentaire et grâce à des suggestions d'actions thématiques
- » **Pour suivre** l'évolution au fil du temps de grands indicateurs de changement sur les voies vers la résilience alimentaire choisies par son PAT

C'EST POUR
QUI ? QUELS
MOYENS
NÉCESSAIRES ?

- » Le tableau de bord est un **outil mis à disposition** des élu-es, des agent-es de collectivités et plus généralement des acteurs du système alimentaire qui souhaiteraient s'en saisir
- » Il n'a, à ce jour, été testé que sur quelques territoires, avec **l'accompagnement** de l'association Les Greniers d'Abondance

» Il est pertinent de mobiliser la méthode dès la conception du PAT, puisqu'on propose un cadrage global qui permet d'avoir une approche exhaustive des éléments à prendre en compte. »

« Pour le moment, on a expérimenté avec le Grand Angoulême, Lyon et Dieulefit dans la Drôme. On peut faire des conférences pour favoriser l'appropriation des enjeux dans certains territoires. »



SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ? (SUITE)

QUELS SONT
LES
INDICATEURS
UTILISÉS ?

» Des « indicateurs de changement » génériques qui permettent de **suivre les grandes évolutions** du territoire vers un système alimentaire plus résilient [Exemple : nombre d'hectares consacrés à la multiplication des semences]

LA CERISE
SUR LE
GÂTEAU ?

» Une méthode en forme de **plaidoyer**, pour sensibiliser et convaincre les acteurs d'agir vers une plus grande résilience alimentaire

« C'est important de ne pas mettre en œuvre la méthode de façon complète, car il serait impossible d'agir sur l'ensemble des domaines identifiés. L'un des principaux enjeux c'est de prioriser. »

« Il y avait un manque de ressources sur la résilience alimentaire, ça nous semblait important de sensibiliser un maximum d'acteurs. C'est un cadre d'analyse pour tout le monde, à destination des collectivités, des praticiens, des professionnels du monde de l'agriculture ou de la distribution pour faire évoluer leurs pratiques. »



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS DES CONCEPTEURS ?

- 1 Sensibiliser l'ensemble des personnes impliquées dans le projet et les acteurs du territoire aux enjeux de la résilience alimentaire (conférences, diffusion du rapport « Qui veille au grain ? »)
- 2 S'assurer que les élus sont impliqués dans la démarche et partagent une vision du changement sur le territoire
- 3 Identifier ses priorités et faire des choix : on ne peut pas agir sur tout, ni tout évaluer !
- 4 S'appuyer sur l'approche par la résilience alimentaire pour fédérer autour de la démarche

- 5 Documenter et piloter la démarche, pour s'assurer que tout ne tombe pas à l'eau si la personne en charge s'en va !

POUR ALLER PLUS LOIN :

[Le site du projet ORSAT](#) & [le tableau de bord](#)

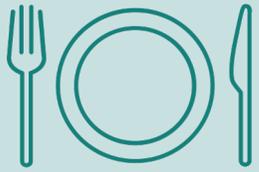
Les rapports [Vers la résilience alimentaire](#) & [Qui veille au grain ?](#)

Les fiches de territoires expérimentateurs : [PAT Grand Angoulême](#), [PAT Le Havre Seine Métropole](#)



#5 URBAL





URBAL – CIRAD, INSTITUT AGRO MONTPELLIER, CHAIRE UNESCO SUR LES SYSTÈMES ALIMENTAIRES MONDIAUX, ESTÀ, UNIVERSITÉ WILFRID LAURIER



PRÉSENTATION

URBAL est une approche qualitative et participative pour l'évaluation de la durabilité des innovations alimentaires.

La méthode se concentre sur les processus de changement, afin d'aider les innovateurs et les parties prenantes dans la prise de décision.

A travers un projet de recherche-action, soutenu par les fondations Carasso, Cariplo et Agropolis dans le cadre du programme *Thoughts for Food*, elle a été testée sur 16 innovations partout dans le monde, dont 5 en France.

D'OÙ VIENT LA MÉTHODE ET À QUOI SERT-ELLE ?



URBAL cherche à répondre à une demande de plus en plus forte pour des outils d'évaluation permettant de mieux comprendre et d'objectiver l'impact des initiatives sur la durabilité des systèmes alimentaires. Il s'agit d'aider les porteurs de projets à suivre et évaluer la façon dont une innovation contribue à la transition alimentaire, ainsi qu'à mieux la comprendre pour l'améliorer et informer.



UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES

1

Préparer l'évaluation pour documenter et mieux comprendre l'innovation via une **analyse documentaire et des entretiens**

2

Organiser un **atelier participatif** pour cartographier les changements générés par l'innovation sur la durabilité des systèmes alimentaires

3

Restituer et **partager les résultats** du projet

4

[étape optionnelle] Identifier des **indicateurs** pour une évaluation quantitative

2 ATOUTS CLÉS



Une méthode résolument **qualitative et participative** : l'évaluation s'appuie sur une estimation collective des changements observés et potentiels



Une méthode qui s'intéresse aux changements à court, moyen et long terme (impacts) sur **5 dimensions** de la durabilité :



La **santé** (sécurité alimentaire, accessibilité, qualité, nutrition, bien-être)



La **gouvernance** (transparence, dynamiques de pouvoir, participation, mécanismes de redevabilité)



L'**environnement** (biodiversité, ressources renouvelables, efficacité énergétique, résilience climatique)



Le **social** et le **culturel** (équité, communauté, confiance dans les institutions, identité sociale et culturelle)



L'**économique** (équité, résilience, conditions de travail, moyens de subsistance, économies locales)

« Il y avait cette idée reçue que toutes ces initiatives sont bonnes pour la durabilité. Ok, mais ce serait bien qu'on soit mieux outillé pour comprendre pourquoi, objectiver les impacts sur l'environnement, le social. »

S'IL N'Y AVAIT QU'UN OUTIL À RETENIR ?

L'**atelier participatif de cartographie des changements** permet d'explicitier collectivement la manière dont l'innovation crée des changements qui impactent la durabilité des systèmes alimentaires, les conditions nécessaires à ces changements, ainsi que les leviers et obstacles au changement. Elle vise ainsi à évaluer collectivement la capacité de l'innovation à contribuer à la transformation des systèmes alimentaires vers plus de durabilité.

Entre **6 et 20** participant·es impliqué·es et concerné·es

Avec des **profils divers** pour enrichir le dialogue et s'assurer de la diversité des points de vue : concepteurs/trices de l'innovation, élu·es et partenaires, consommateurs/trices, producteurs/trices, distributeurs/trices, expert·es...

Un atelier en 3 parties :

- 1 Introduction et présentation des objectifs de l'atelier
- 2 Cartographie des changements en petits groupes
- 3 Présentation des résultats et discussion



« On fait un atelier participatif multi-acteur pour mieux comprendre le changement, non pas en partant du résultat mais du processus de changement. Cela permet de produire une cartographie du changement, ce qui peut être un peu compliqué à lire. Pour communiquer, il faut ensuite la digérer et en faire quelque chose de l'ordre du récit... On fait ensuite une étape post-atelier où on va réfléchir à ce à quoi nous font penser ces résultats. Si on veut revoir la stratégie, on fait une réunion de réorientation stratégique. L'idée d'URBAL c'est d'aller soutenir une réflexion. »



QUELS SONT LES SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ?

À QUELLES
QUESTIONS
RÉPOND-
ELLE ?

- » **Efficacité** du PAT : est-ce que les changements (potentiels) apportés par les diverses actions engagées par le PAT sont satisfaisants au regard de la vision du PAT et de la transformation escomptée ?

POUR QUOI
S'EN SERVIR
ET QUAND ?

- » **Pour comprendre les changements (potentiels)** apportés par son PAT, ainsi que les freins et leviers pour atteindre la transformation souhaitée
- » **Pour mobiliser et fédérer** autour de son PAT, et prendre en compte les attentes des différents acteurs
- » **Pour valoriser** son projet et **convaincre** des financeurs de soutenir le PAT

C'EST POUR
QUI ? QUELS
MOYENS
NÉCESSAIRES ?

- » Une méthode pensée comme un outil d'auto-évaluation pour les structures porteuses **d'innovations** au sein des systèmes alimentaires
- » Une démarche de **3 à 6 mois** portée par une personne **en interne** ayant du temps dédié et les compétences requises
- » URBAL n'a pas encore été expérimentée à l'échelle d'un PAT, mais pourrait s'adapter à la **dimension territoriale** des PAT et **renforcer leur démarche de concertation**

»

« La première étape de diagnostic prend un peu de temps, avec l'organisation de l'atelier participatif. Ensuite, c'est important d'avoir du temps pour analyser les résultats, les restituer et organiser un événement pour en rendre compte.. Un stage de master de 3 à 6 mois, c'est génial. »

»

« Au départ, on pensait que c'était un outil d'évaluation ex post, mais aujourd'hui je le pense comme un outil d'orientation stratégique qui peut être mobilisé en amont. On peut aussi le faire au bout de deux ou trois ans. Si on veut une évaluation plus consistante en termes de narration, plus qualitative, URBAL fonctionne bien. Mais ce n'est pas une évaluation de type normatif. »



SIGNES PARTICULIERS DE LA MÉTHODE ? (SUITE)



QUELS SONT
LES
INDICATEURS
UTILISÉS ?

» L'identification d'indicateurs est proposée comme une **étape optionnelle** dans URBAL. Le choix des indicateurs s'appuie sur la cartographie des changements, ainsi que sur les conditions nécessaires, leviers et impacts. Il prend en compte les apports du dialogue participatif.

[Exemple : Nombre de cantines scolaires triant les déchets compostables]



LA CERISE
SUR LE
GÂTEAU ?

» Une méthode qui encourage à s'appuyer sur **divers cadres normatifs de la durabilité** : cadre réglementaire (EGalim), Milan Urban Food Policy Pact, Objectifs de développement durable (ODD)...



« La force d'URBAL, c'est le côté participatif, multi-acteur et réflexif, avec le défaut de ses qualités : c'est très subjectif. On ne quantifie pas les choses, on n'a pas d'autres sources à croiser. Ça peut ne pas correspondre à certaines demandes. Mais dans le cadre d'un PAT qui a pour objectif de mettre les gens autour de la table, ça me semble adapté. »



QUELLES SONT LES RECOMMANDATIONS DES CONCEPTEURS ?

- 1 S'assurer que le besoin est bien d'impliquer les parties prenantes dans une démarche réflexive et qualitative
- 2 Souhaiter s'engager dans une démarche d'auto-évaluation portée et pilotée en interne
- 3 Sanctuariser le temps nécessaire à l'animation de la démarche (stagiaire ou temps alloué de technicien-ne...)
- 4 Suivre la journée de formation proposée par URBAL, un incontournable selon les concepteurs/trices, et ne pas hésiter à solliciter l'équipe pour un renfort en animation de l'atelier participatif !



POUR ALLER PLUS LOIN :

[Le guide URBAL en ligne](#)

Des formations gratuites à la méthode URBAL sont en cours d'organisation

[L'ouvrage de recherche du projet URBAL](#) (en anglais)

La fiche d'un territoire expérimentateur : [Le projet « Ma Cantine Autrement » à Montpellier](#)

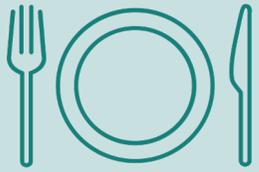


10 EXPÉRIENCES DE PAT EN MATIÈRE D'ÉVALUATION



#1 PAT HAUT-ALLIER





PAT HAUT-ALLIER X SYALINNOV



PRÉSENTATION

Porteur : Communauté de communes du Haut-Allier et Chambre d'Agriculture de la Lozère

Localisation : Lozère (48)

Spécificités : territoire en milieu rural, PAT issu du Contrat local de santé (CLS), axe fort sur l'accessibilité sociale en lien avec la santé

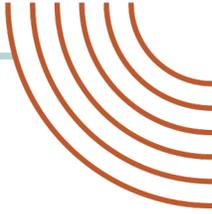
Évaluation : Recherche-action de Syalinnov sur le volet accessibilité sociale





UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Un PAT qui a entamé sa démarche par des **bilans de réalisation** correspondant aux attentes des financeurs. Puis, une volonté de la chargée de mission d'aller vers **l'évaluation de ses effets**, convaincue de son intérêt... mais sans savoir **comment faire** au départ.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Une rencontre dans le cadre d'un événement organisé par la DRAAF

2

Qui a entraîné une opportunité d'évaluation d'un côté, et de terrain de recherche-action de l'autre

OÙ EN EST-ON ?



En 2018, **lancement du programme**.



En 2021, **seconde programmation** du PAT



En 2022 : **Recherche-action Syalinnov** sur l'accessibilité sociale



Aujourd'hui : **Identification des indicateurs** (étape 6) - en cours



« Travailler avec l'équipe de Syalinnov nous permettait d'adopter cette méthode d'évaluation pour l'ensemble du PAT. En même temps, on s'est engagé à travailler avec eux l'expérimentation sur le volet social et santé. »

« L'évaluation n'est pas finie. Il y a certains outils qu'on va pouvoir intégrer dans notre gestion au quotidien, il y en a d'autres qui demandent plus de travail. »

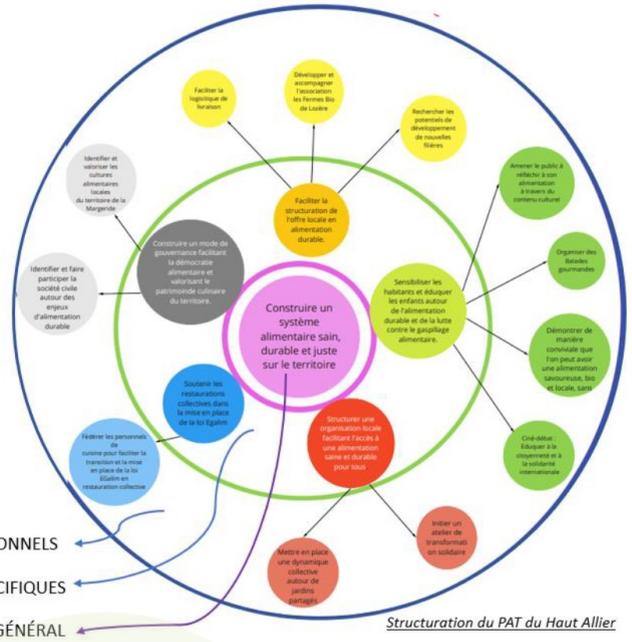


« Dès les premiers échanges avec nos financeurs, j'ai demandé s'ils avaient une méthode d'évaluation à me proposer. La différence entre un bilan, un suivi et une évaluation n'est pas toujours bien comprise. Je n'avais pas le temps de créer une méthode d'évaluation, mais la volonté de porter un regard réflexif sur son action. »

ZOOM SUR 3 OUTILS CLÉS DE LA DÉMARCHE

1 LE CHEMIN VERS LE CHANGEMENT :

- Une étape indispensable, **au cœur de la méthode Syalinnov**



OBJECTIFS OPERATIONNELS
 AXES/OBJECTIFS SPECIFIQUES
 OBJECTIF GÉNÉRAL

« L'évaluation avec la méthode Syalinnov permet d'avoir une vision plus large du projet. Ça permet de questionner les actions au regard de nos objectifs : est-ce qu'elles sont suffisantes et adaptées pour les atteindre ? Ça donne une vision globale et partagée de là où on veut aller avec le PAT. »

2 LA MATRICE PARTENARIALE

- Une étape qui est arrivée assez tôt dans la démarche d'évaluation, et qui a permis **d'alimenter les réflexions sur l'adaptation de l'action** du PAT

3 LE CHOIX DES INDICATEURS SUR LE VOLET SANTÉ-SOCIAL

- Une étape en cours, faite **d'allers-retours** avec l'équipe de Syalinnov dans le cadre de la recherche-action

« Ensuite, l'idée c'était d'aller vers les indicateurs. On a eu un temps de travail avec l'équipe de Syalinnov pour essayer d'identifier de premiers indicateurs. On a travaillé en interne, et là ils doivent les reprendre nos indicateurs, et peut-être nous en proposer des nouveaux. On est sur une recherche-action, c'est une méthode en construction donc avec beaucoup de temps d'échange. »

« L'analyse des acteurs, ça a bien marché. C'est très pertinent dans la manière de voir le projet, de se rendre compte d'où on en est et de définir où on veut aller. On pourrait presque faire le point tous les ans. [...] On s'est vite rendu compte qu'il nous manquait une certaine catégorie d'acteurs, et qu'on ne pourrait pas aller plus loin sans eux. Maintenant c'est un nouvel objectif de notre PAT. L'évaluation nous permet de préciser nos objectifs. »



QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?



QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

» Du **temps dédié** du/de la chargé-e de mission PAT et du/ de la coordinateur/rice du CLS



QUELS APPORTS CLÉS ?

» Des **apprentissages** : notamment via la matrice partenariale, qui a permis de mener une réflexion sur l'ouverture du PAT ; mais aussi une meilleure connaissance de l'interconnexion entre les actions

» Une **vision** plus globale et partagée du PAT

» A l'issue de la démarche, est attendue une base de réflexion pour la **reconception** du PAT



QUELLES DIFFICULTÉS ?

» Surtout un **regret**, celui de ne pas avoir pu engager cette démarche d'évaluation dès la première programmation du PAT



LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

» Comprendre la **différence** entre évaluation des effets et bilan des réalisations

» **Accepter d'y passer du temps**, comme pour toute démarche d'évaluation

» Bien faire comprendre qu'il s'agit aussi d'un outil qui permet de penser et **d'analyser le projet** sur le territoire



« Au moins, le fait d'avoir inscrit notre démarche d'évaluation dans une recherche-action avec Syalinnov, ça permet de sanctuariser du temps dédié. »

« La méthode d'évaluation Syalinnov amène beaucoup plus à se projeter vers les objectifs et permet de mieux visualiser les modalités d'actions pour y parvenir. Pouvoir proposer cette vision plus prospective aux élu-es leur permet de comprendre d'avantage l'intérêt global de la démarche PAT et de partager les orientations à prendre. »



POUR ALLER PLUS LOIN :

[La fiche de la méthode Syalinnov](#)

[Une page sur le PAT du Haut-Allier](#)

Les premières étapes de [l'évaluation du PAT sur le site de Syalinnov](#)



#2 PAT SUD
MEURTHE-ET-
MOSELLAN





PAT SUD MEURTHE-ET-MOSELLE X SYALINNOV

PRÉSENTATION

Porteur : Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle

Localisation : Meurthe-et-Moselle (54)

Spécificités : le PAT Sud 54, labellisé en 2017, figure parmi les territoires précurseurs de la démarche (labellisation renouvelée en 2021 pour 5 ans)

Évaluation : Approcher l'évaluation en reconstituant d'abord - et de manière collective - les différents « chemins du changement » que devrait susciter la démarche PAT



UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Dans un premier temps, les porteurs de projet se sont attachés à documenter des données relatives aux réalisations, pour répondre aux attendus de la labellisation. À partir de 2021, le territoire a souhaité aller plus loin, et s'intéresser aux impacts. Une méthode, Syalinnov, a été sélectionnée afin d'accompagner le territoire dans cette démarche.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Une première phase de déploiement du PAT Sud 54 dotée d'un système de **suivi des réalisations**

2

À partir de 2021, l'ambition de réinterroger le PAT Sud 54 via son évaluation, pour **mieux documenter et valoriser les effets de cette démarche**

3

Suite au lancement d'un marché, le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle a fait le choix de la **méthode Syalinnov**

OÙ EN EST-ON ?

C'EST DÉJÀ FAIT

- [2016-18] Lancement du PAT Sud 54, mise en place du comité de pilotage et de groupes de travail & réalisation d'**études** permettant d'identifier les forces et faiblesses du territoire
- Définition des **objectifs** et du **plan d'actions**
- [2021] Refonte de la **gouvernance** et affirmation des 4 axes de travail

C'EST EN COURS

- **Redéfinition des indicateurs** de suivi-évaluation à partir de la méthode Syalinnov et de l'outil CRATer
- Structuration d'une **méthode de collecte de données**.



« Avant 2021, on avait des indicateurs dans les états des lieux (nombre de repas dans la restauration collective, nombre de tonnages produits...), des grands indicateurs qui représentent notre PAT... Mais, la partie « impact » n'était pas définie. En 2021, on a intégré à la refonte de la gouvernance le fait de travailler sur des indicateurs. »

ZOOM SUR 2 ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE

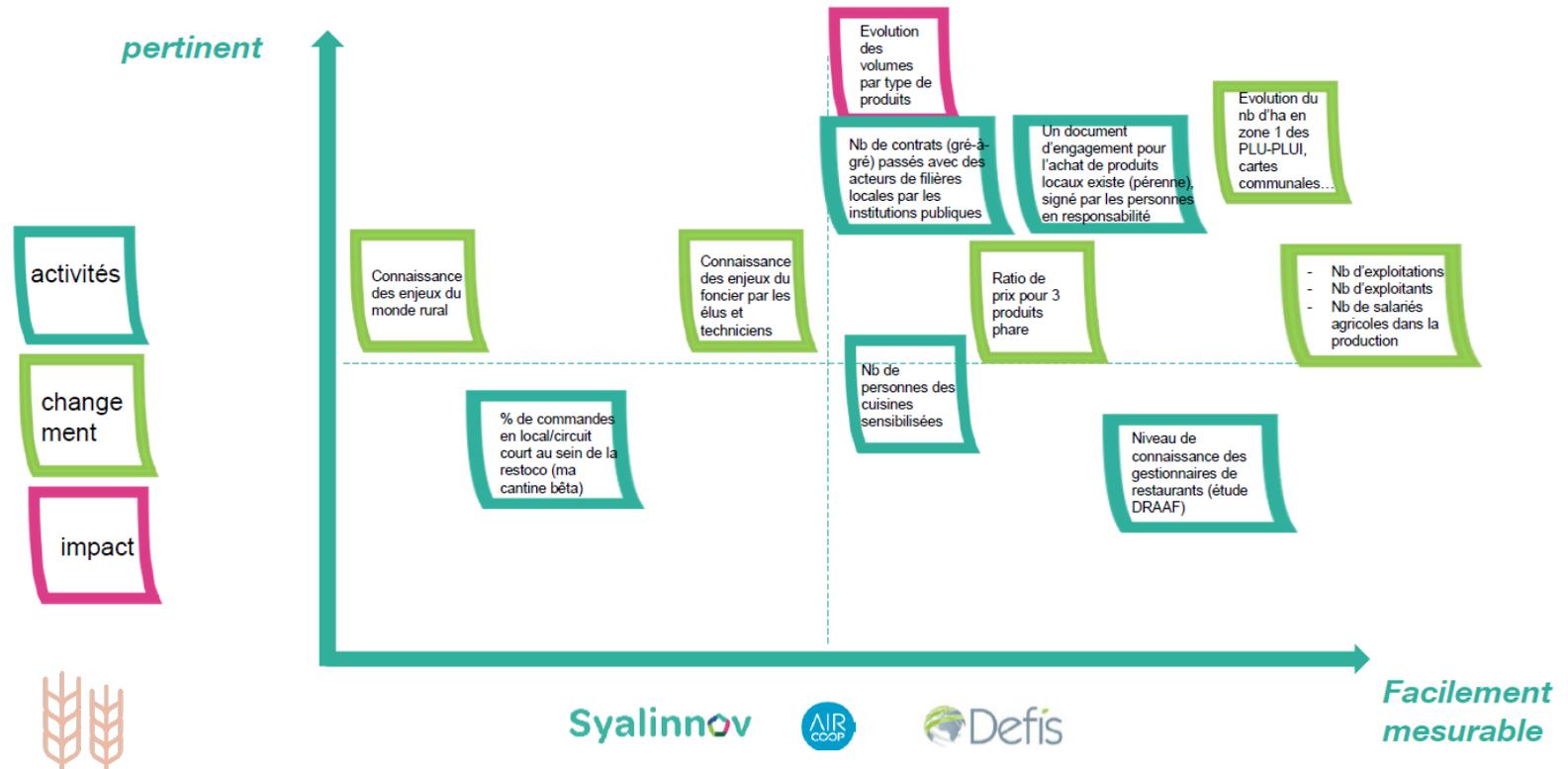
1 [2021] RECONSTITUTION DES CHEMINS VERS LE CHANGEMENT

Organisation d'**ateliers avec les élu·es et les technicien·nes** autour de la méthode des chemins du changement, afin de redéfinir les objectifs finaux du PAT Sud 54, restructurés autour de **4 axes de travail** : foncier, achats responsables, structuration des filières et construction d'un récit populaire et inclusif de l'alimentation

2 [2023] IDENTIFICATION ET PRIORISATION D'INDICATEURS POUR LE SUIVI-ÉVALUATION

Sur la base des 4 chemins vers le changement - 1 pour chaque axe de travail - des **indicateurs de réalisation, de changement et d'impact** ont été identifiés, puis priorisés en fonction de leur **pertinence** et du degré de **facilité** de leur mesure :

« Cette démarche a également été l'occasion pour nous de réorganiser et de clarifier la gouvernance à travers une charte d'engagement. »





QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?



QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

- » Une évaluation réalisée **en externe**, via le lancement d'un marché

QUELS APPORTS CLÉS ?

- » Une **démarche mobilisatrice sur le territoire**, dans laquelle les élu-es comme les partenaires s'impliquent pour travailler à des objectifs communs

QUELLES DIFFICULTÉS ?

- » Réussir à **valoriser la qualité de la dynamique partenariale et des actions** dans l'évaluation du PAT Sud 54
- » Animer une démarche exigeante - tant sur le volet des actions que sur l'évaluation - qui impliquerait davantage de **temps humain** pour être conduite dans les meilleures conditions

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

- » Se donner des **moyens** - financiers, humains - à la hauteur de l'ambition du PAT Sud 54
- » Associer systématiquement **un indicateur à chaque action du PAT Sud 54**

« On sait que le PAT est efficace, on le voit dans nos relations de travail, dans les actions, mais on ne le valorise pas. Il nous manque ces indicateurs pour pouvoir communiquer et faire connaître les résultats du PAT. »

« Globalement, ce n'est pas trop dans notre culture de faire de l'évaluation. On n'a jamais le temps, on est dans l'action. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

[La fiche de la méthode Syalinnov](#)

[Le site du PAT Sud Meurthe-et-Mosellan](#)





#3 PAT
MOUANS-
SARTOUX





PAT DE MOUANS-SARTOUX X SYALINNOV ET AUTRES

DÉMARCHES D'ÉVALUATION



PRÉSENTATION

Porteur : Ville de Mouans-Sartoux

Localisation : Alpes-Maritimes (06)

Spécificités : Un territoire précurseur doté d'une stratégie de transition depuis 2010 avec un PAT pionnier très médiatisé. Un territoire touristique qui s'est doté d'une régie agricole municipale, qui lui a permis d'avoir une restauration collective 100% bio et locale. Un territoire ouvert à l'expérimentation qui travaille en collaboration avec le monde de la recherche.

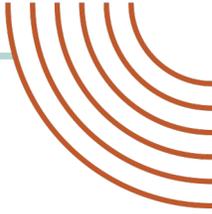
Évaluation : Une recherche action avec Syalinnov mais aussi une enquête en plusieurs vagues et plusieurs travaux de recherche





UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Pionnier reconnu en matière d'alimentation durable, la commune de Mouans-Sartoux, qui compte près de 10 000 habitantes, se montre également innovante et précurseuse en matière d'évaluation en se posant comme « un laboratoire pour l'évaluation » mis à disposition des concepteurs de méthodes et des chercheur/ses. Cette posture lui a permis de multiplier les démarches et d'explorer plusieurs types d'effets de son PAT.



LE CHOIX D'UNE PLURALITÉ DE MÉTHODES

- 1 **Enquête triennale par questionnaire** auprès des parents d'élèves bénéficiant de la cantine 100% bio
- 2 Déploiement de la démarche **Syalinnov** pour évaluer de façon participative l'ensemble du PAT
- 3 **Analyse de cycle de vie territoriale** (ACV-T) sur les impacts environnementaux du PAT et sa contribution à la résilience et à l'adaptation au changement climatique
- 4 [en cours] Travaux de recherche sur les impacts du PAT en matière de **santé** avec l'Inserm et le CHU de Nice
- 5 [en projet] Évaluation des impacts des actions d'**essaimage** de la MEAD

OÙ EN EST-ON ?

- » 2012 : repas 100% bio dans les cantines et création d'un Observatoire de la restauration durable
- » 2013 : première enquête par questionnaire auprès des parents d'élèves reconduite ensuite tous les 3 ans
- » 2016 : création de la Maison d'Éducation à l'Alimentation Durable (MEAD) et PAT lauréat de l'appel à projet PNA National
- » 2020 : débuts de la coopération avec Syalinnov et des travaux de recherche avec l'Université Côte d'Azur
- » 2021 : labellisation de niveau 2 du PAT par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation
- » 2022 : livrables des travaux menés avec Syalinnov et l'Université Côte d'Azur



« Nous, on veut savoir si notre projet atteint ses objectifs, si nos actions sont bien en cohérence avec les résultats attendus, on veut apporter les preuves que ça marche pour soutenir notre argumentaire. »

ZOOM SUR 2 DÉMARCHES D'ÉVALUATION

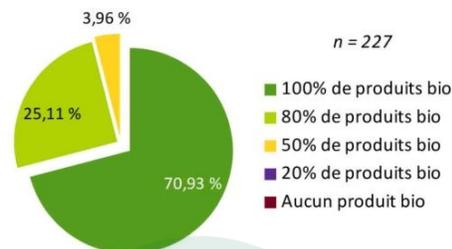
L'ENQUÊTE TRIENNALE AUPRÈS DES PARENTS D'ÉLÈVES

- Environ 700 familles enquêtées tous les 3 ans via un **questionnaire en ligne**
- En 2019 : plus de **200** réponses collectées, soit un taux de réponse d'environ **32%**
- Les questions portent sur :
 - 1 Connaissance et compréhension du projet** : part du bio, partis pris en matière d'approvisionnement, actions de sensibilisation, etc.
 - 2 Appréciation** du projet
 - 3 Impacts sur les pratiques alimentaires** des familles

Première partie : Connaissance du projet

1. Selon vous, la restauration scolaire de Mouans-Sartoux propose des menus avec : *

Propositions	Nb	%
100% de produits bio	161	71%
80% de produits bio	57	25%
50% de produits bio	9	4%
20% de produits bio	0	0%
Aucun produit bio	0	0%
TOTAL [n=227]	227	100%



Plus d'1/4 des parents ne sait pas encore que la restauration scolaire est 100% bio.

L'ANALYSE DE CYCLE DE VIE TERRITORIALE (ACV-T) APPLIQUÉE AU PAT

- **Andrea Lulovicova**, Doctorante à l'Université Côte d'Azur (laboratoire ESPACE en géographie), a focalisé sa thèse sur l'impact environnemental des PAT.
- Elle a mis au point une méthodologie pour **comparer les systèmes alimentaires avant et après les PAT**, inspirée de l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) utilisée dans l'industrie, testée pour la première fois sur la commune de Mouans-Sartoux.
- Elle met en avant des impacts directs et indirects sur les pratiques agricoles et de vente au détail, et surtout sur les **habitudes alimentaires** des habitant·es, qui diminuent leur consommation de viande et de produits ultra-transformés.

« On a commencé par une démarche d'évaluation très empirique au début. Elle est plus structurée et plus pertinente maintenant. Il y a le questionnaire qu'on réalise en interne, et les travaux menés en externe. On s'est professionnalisé, jusqu'à contribuer à un article scientifique. [...] Il ne faut pas s'attendre à avoir une méthode exhaustive qui arriverait à embrasser tous nos impacts. »



QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?

QUELS MOYENS ONT ÉTÉ DÉPLOYÉS ?

- » Le recrutement d'un·e **stagiaire** dédié à la conception et première passation du questionnaire adressé aux parents
- » Des **soutiens financiers** spécifiques pour l'évaluation : Fondation Carasso, ADEME
- » Des partenariats avec des laboratoires de **recherche**

QU'EST-CE QUE ÇA A APPORTÉ ?

- » **Objectiver** les effets du PAT, faire la preuve de ses résultats
- » Appuyer les actions de **plaidoyer** et **d'essaimage**
- » **Améliorer** nos actions et progresser en matière d'efficacité

QUELLES DIFFICULTÉS ?

- » Un travail conséquent et **chronophage**, difficile d'imaginer poursuivre la démarche Syalinnov sans appui externe
- » Toucher un **nombre suffisant de publics** pour assurer la robustesse des résultats de l'évaluation

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

- » S'engager dans l'évaluation **en ayant envie, en sachant ce qu'on en attend**
- » S'appuyer sur un **regard et une expertise extérieurs**



« Il ne faut pas se leurrer, il n'existera pas d'outils simple d'évaluation des PAT. Ce sont des objets complexes, avec des impacts multiples. Le risque de faire un outil simple, c'est de faire des évaluations qui n'auront pas de sens, pas d'assise scientifique, qui sont plutôt de l'autojustification. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

Le [questionnaire](#) d'enquête auprès des parents

L'[article](#) issu des travaux d' Andrea Lulovicova

Le [chemin vers le changement](#) de la MEAD réalisé avec Syalinnov



#4 PAT DU
COTENTIN





PAT DU COTENTIN X APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT (ANBDD)

PRÉSENTATION

Porteur : Communauté d'Agglomération du Cotentin

Localisation : Manche (50)

Spécificités : un territoire presque-île qui peut moins que les autres s'appuyer sur des territoires transfrontaliers, et un PAT qui se veut systémique

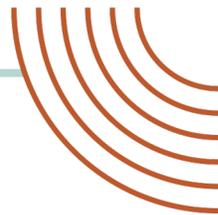
Évaluation : une démarche participative de conception du PAT qui prépare l'évaluation, avec l'accompagnement de l'ANBDD à l'approche orientée changement.





UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

L'Agence Normande de la Biodiversité et du Développement Durable (ANBDD) s'est positionnée en tant qu'accompagnatrice des territoires pour la conception de leurs PAT, en s'appuyant sur l'approche orientée changement (AOC) développée par le F3E.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Au démarrage du PAT, une volonté forte d'une **démarche de concertation** pour la conception du PAT

2

L'opportunité d'un accompagnement à l'approche orientée changement par l'ANBDD

3

Une approche de conception qui intègre la préparation de l'évaluation

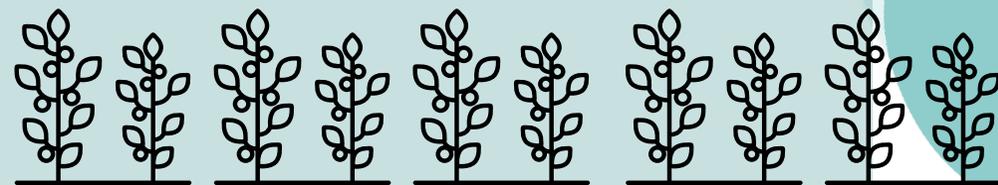
OÙ EN EST-ON ?

- » En 2019, **début des réflexions** sur le PAT.
- » En 2020, **diagnostic** agricole et alimentaire du territoire.
- » En 2021, démarche de **concertation** pour la construction du plan d'action, accompagnée par l'ANBDD
- » En 2022, **priorisation de 5 changements** pour rendre compte des effets du PAT et **définition d'indicateurs**

 Aujourd'hui : Travail autour des **outils de collecte** pour chaque indicateur - en cours

”

« L'évaluation a été abordée dès le début du PAT. En se lançant dans le PAT avec la méthode AOC, on savait que l'évaluation allait en faire partie. Dès que le plan d'action a été validé en septembre 2022, on a entamé le travail de définition des indicateurs de réussite du PAT. »



ZOOM SUR 2 ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE

1 CONCERTATION EN VUE DE LA CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTION DU PAT

- **3 ateliers « fil rouge »** qui ont réuni 120 personnes et permis de définir une **vision commune** souhaitée pour l'agriculture à l'horizon 2040 et des **valeurs** : qualité, santé, lien social, proximité et accessibilité
- **2 ateliers de travail « Les chemins du changement »** qui ont réuni 60 participants pour identifier les changements nécessaires pour atteindre la vision commune et les valeurs souhaitées. Cela s'est traduit par une identification des **solutions déjà existantes** et des **actions à mettre en place**.
- Des **groupes de travail pour préciser les moyens d'action** :
 - 20 rencontres professionnelles et transversales
 - 4 groupes de travail techniques avec 25 participantes
 - 1 consultation citoyenne avec 1300 réponses
 - 1 travail de priorisation des actions par 170 élus

2 DÉFINITION D'UNE GRILLE D'INDICATEURS À PRIORISER

N° INDICATEUR	WTRC (R: ACTI ON)	Type d'Indicateur (R: de réalisation, T: de résultat, AOC)	DEGRE DE PRIORITATIO N	TITRE FICHE ACTION	TITRE INDICATEUR	RETRAVAILLE LEA	COMMENTAIRE MB	ACTEUR	DATE DE DEMAR RAGE DE L'ACTIO N	DEFI / CHGT ATTENDUS	DIMENSION PLUS SPECIFIQUE A SUIVRE (objectif opérationnel sur la fiche action)	COMMENT	QUI	QUAND (fréquence)
1		R	A		Ouverture d'un ou plusieurs espaces tests					- La résilience alimentaire est renforcée par la diversification des moyens de production et des modes de distribution	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Espaces tests créés (ou/none)	DISC + DEESRI	2040
2	1.1	T	B		Nombre de "couvres" accompagnés					- Les producteurs locaux et leurs produits sont mis en valeur et participent à développer l'image du territoire	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Tenir un cahier des personnes accompagnées	DISC + Structure portuse	Tous les ans
3		AOC	C		Célébration d'entreprises agricoles sur le territoire suite au passage dans un espace test					- La gestion foncière assure la préservation des terres agricoles de qualité	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Sondage auprès des couvres	Structure portuse / CA CCBSC	5 ans après leur passage par l'espace test
4	1.2	T		Promouvoir les contrats de pâturage et garantie installation	Nombre de contrats de pâturage et d'aide « garantie installation » mise en œuvre sur le territoire					- La résilience alimentaire est renforcée par la diversification des moyens de production et des modes de distribution	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Données chiffrées à demander aux partenaires	Région / Chambre d'agriculture / CIVAM	Tous les ans
5		R			Taux d'installation suite à un contrat de pâturage					- Les producteurs locaux et leurs produits sont mis en valeur et participent à développer l'image du territoire	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Données chiffrées à demander aux partenaires	Région / Chambre d'agriculture / CIVAM	Tous les 5 ans
6		AOC			Connaissance des acteurs de l'installation transmission et de leurs difficultés à faire se rencontrer PP et cédants, et le taux de reprises actuel					- La résilience alimentaire est renforcée par la diversification des moyens de production et des modes de distribution	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Recensement et rencontre des acteurs	Région / Chambre d'agriculture / CIVAM	Au moment du lancement de l'action
7		AOC			Création d'outils de suivi (observations et d'accompagnement (guideh installation...))	Connaissance du nombre de cédants sur le territoire, leurs OTEX et leurs problématiques				- Les producteurs locaux et leurs produits sont mis en valeur et participent à développer l'image du territoire	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Données chiffrées à demander aux partenaires	Région / Chambre d'agriculture / CIVAM	Au moment du lancement de l'action
8	1.3	T		Faciliter la mise en relation cédants/installeurs pour garantir la transmission des exploitations et des entreprises	Nombre d'événements réalisés sur le territoire					- La gestion foncière assure la préservation des terres agricoles de qualité	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Actions réalisées (ou/none) et à comptabiliser	Région / Chambre d'agriculture / CIVAM	Tous les ans
9		T			Évaluation du nombre de reprises d'exploitation sur le territoire						L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Compte l'évaluation du nombre d'installations ou reprises sur le territoire (Via le PA du PAI par exemple ou le recensement agricole tous les 10 ans)	PAI / DRAAF	Tous les ans (PAI) / Tous les 10 ans (PA)
10		R			outils de suivi créés (ou/none)						L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Tableau installation-transmission	DISC	Au moment du lancement de l'action
11		AOC			évaluation des outils d'accompagnement						L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Questionnaire de satisfaction-évaluation du nombre de transmissions grâce à l'accompagnement mis en œuvre	DISC	Tous les 5 ans
12	1.4	R		Créer une pépinière AGRIMER et des zones d'activités spécialisées	Création d'espace « Pépinière Agrimer » sur le territoire	Création d'espace « Pépinière Agrimer » sur le territoire				- La résilience alimentaire est renforcée par la diversification des moyens de production et des modes de distribution	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Pépinière AgriMer créée (ou/none)	DISC	2032
13		T			Taux de transformation des produits de la mer locaux sur le territoire					- Les producteurs locaux et leurs produits sont mis en valeur et participent à développer l'image du territoire	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Demande de données chiffrées aux partenaires	NFM	Au moment du lancement de l'action + en 2040
14		AOC		Mieux faire connaître les métiers et les formations	Taux de remplissage des formations	Les types de formation et les métiers agraires en Cotentin sont identifiés ainsi que les formations présentes dans le territoire et les formations				- Il faudrait indiquer un changement intermédiaire de l'axe "Le cotentin"	L'accompagnement des producteurs facilite l'installation et la transmission des exploitations en faveur des emplois agricoles, de la pêche et de l'aquaculture	Recherche et entretiens	DISC	2025



« On a déterminé des indicateurs pour toutes les actions du PAT. 45 actions, et entre 2 et 5 indicateurs par action, 170 indicateurs. On a dû faire un travail de priorisation car ce n'est pas possible d'en avoir autant. [On a identifié] 5 changements prioritaires à mettre en œuvre sur le territoire : quels sont les indicateurs qui permettent le plus possible de se rendre compte que le changement a été atteint sur le territoire ? »





QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?



QUELS
MOYENS
DÉPLOYÉS ?

- » En interne, une **chargée de projet** à temps plein sur la conception du PAT, et le recrutement d'**un-e stagiaire** pour la collecte des tO des indicateurs
- » L'**accompagnement de l'ANBDD** à l'approche orientée changement pour la conception du PAT en concertation



QUELS
APPORTS
CLÉS ?

- » Une **démarche de conception qui permet de préparer l'évaluation du PAT**, qui a permis de guider la réflexion sur la conception des actions, et les étapes intermédiaires nécessaires afin d'obtenir les résultats et effets attendus.



QUELLES
DIFFICULTÉS ?

- » Une **démarche exigeante** en termes de temps humain (suivi des indicateurs, outils de collecte ad-hoc).
Une logique de **concertation** déployée pour co-construire les objectifs du PAT, qui faute de temps n'a pas pu être reproduite pour l'évaluation



LES CLÉS DE LA
RÉUSSITE ?

- » Se donner **des objectifs réalistes** en termes de suivi-évaluation, et motivés par le souci de documenter ce qui fera le plus « sens » pour les différentes parties prenantes.

« Il ne faut pas avoir d'attentes trop précises, car la méthode AOC peut nous montrer que les attentes des habitant-es sont différentes de ce qu'on pensait. Il faut voir large et ne pas avoir d'idée précise en tête avant de se lancer. »



Pour aller plus loin :

La [fiche sur la méthode AOC](#) par l'ANBDD

[Le site du PAT du Cotentin](#)



#5 PAT LE
HAVRE SEINE
MÉTROPOLE





PAT LE HAVRE SEINE MÉTROPOLE X ORSAT (LES GRENIERS D'ABONDANCE) & AUTO-ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE (CEREMA)



PRÉSENTATION

Porteur : Le Havre Seine Métropole

Localisation : Seine-Maritime (76)

Spécificités : une démarche qui constitue un axe fort de la collectivité, à l'origine portée par le service Développement Durable, puis par le service Développement économique et agricole

Évaluation : une méthode d'évaluation hybride, qui combine la démarche ORSAT, développée par l'association Les Greniers d'Abondance ; et les recommandations du CEREMA pour l'auto-évaluation environnementale des PAT.



UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Inspiré notamment par des territoires précurseurs (Nantes, Bordeaux), Le Havre Seine Métropole s'engage dans un PAT dès 2017. Très vite, la question de l'évaluation s'est posée car il s'agit d'une **pratique ancrée**, traversant toutes les politiques conduites sur le territoire. Le Havre Seine Métropole a opté pour une **évaluation interne**, combinant deux **approches complémentaires** : ORSAT (Les Greniers d'Abondance) et l'auto-évaluation environnementale des PAT (CEREMA).



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Combiner une **évaluation** réalisée en fin d'exercice, avec un **dispositif de suivi-évaluation annuel**

2

Suite à un benchmark, faire le choix d'une **auto-évaluation inspirée de deux méthodes**, pour s'assurer d'une plus grande autonomie et d'une maîtrise des données

3

S'appuyer sur une coopération méthodologique avec le **CEREMA** et **Les Greniers d'Abondance**

OÙ EN EST-ON ?

C'EST DÉJÀ FAIT

- [mai- juillet 2021] Prise en main de la méthode CEREMA, **benchmark** et mobilisation des réseaux
- [juillet 2021] Construction d'un **tableau de suivi** issu des Greniers d'Abondance
- [T3 2021] organisation des **ateliers**

C'EST À VENIR

- Définition des « cibles », c'est-à-dire des **objectifs quantitatifs** à atteindre pour chacune des actions
- **Collecte d'informations**, pour renseigner le tableau de suivi du PAT



« On a mis autour de la table nos partenaires de la stratégie agricole et alimentaire et les acteurs dont on aurait besoin pour les données, une fois par an, lors d'un Copil sur la base de la réactualisation de notre grille d'indicateurs. »



« La plus-value d'un PAT c'est de faire se connaître les gens, de les mettre autour de la table, mais ça c'est dur à mesurer. »

ZOOM SUR 1 ÉTAPE CLÉ DE LA DÉMARCHE



QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?

1 CO-CONSTRUCTION DE CRITÈRES D'ÉVALUATION ET INDICATEURS

- Des **ateliers de co-construction partenariale** : des critères d'évaluation et indicateurs, impliquant dès le départ les personnes en charge de collecter ces informations (agence d'urbanisme, chambres d'agriculture...).

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1						
Favoriser un dialogue apaisé entre monde urbain et rural						
Lien avec la résilience						
L'agriculture est au cœur de nombreuses préoccupations sociétales : qualité de l'alimentation, enjeux de santé, impact environnemental. Mais paradoxalement, les agriculteurs sont confrontés à une crise structurelle : dévalorisation de leurs productions au sein d'un système agro-industriel et de distribution qui ne leur permet pas de dégager des revenus décents de leurs activités. Les pratiques agricoles sont par ailleurs de plus en plus pointées du doigt par les consommateurs. Les agriculteurs, et notamment les jeunes installés, sont profondément affectés par ces accusations. Les maires se retrouvent souvent en position d'arbitre face à ces situations conflictuelles et doivent être en mesure d'instituer localement un réel dialogue territorial entre monde urbain et monde rural.						
Synthèse						
Objectifs principaux : Développer des outils d'information et de sensibilisation, proposer des temps de rencontres à la ferme au grand public et aux élus, encourager l'exploitation agricole des parcelles publiques.						
Niveau d'avancement : Temps de rencontres au LH Forum, mise en valeur des métiers agricoles et alimentaires, #bienmangeauhavre						
Perspectives : Croissance de la demande de produits locaux et par conséquent intérêt pour la profession agricole.						
Actions prioritaires : Faire redécouvrir l'agriculture de proximité, engager un dialogue entre producteur et consommateur, engager une revalorisation des métiers agricoles.						
Questions évaluatives						
Les élus et la population sont-ils plus sensibles aux enjeux de l'agriculture locale ?						
Les relations entre monde urbain et monde rural évoluent-elle dans une dynamique d'apaisement ?						
L'exploitation agricole des parcelles publiques est-elle facilitée ?						
Indicateurs						
Nous aurons réussi quand nous aurons facilité, accompagné, réalisé...						
Objectifs	Critères de réussite	Indicateurs	Type	Niveau 2021	Objectif 2026	Objectif 2035
SENSIBILISER AUX ENJEUX DE L'AGRICULTURE LOCALE	A définir lors du prochain coteo	Nombre d'événements organisés sur le territoire par les partenaires et la CU - journées fermes ouvertes, fermes en débat, Ddour...	E	Contactez les partenaires		
ENCOURAGER L'EXPLOITATION AGRICOLE DES PARCELLES PUBLIQUES	A définir lors du prochain coteo	Surface de parcelles publiques mises à disposition exploitées par l'agriculture	E	DUMAI contactée		
		E : Etat - T : Tendances - S : Suivi				
Actions phares du mandat						
Action	Mode opératoire	Secteur d'activité				
Valoriser des circuits-courts sur le territoire		Système de production				
Mise en visibilité de l'agriculture locale						

QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

» Un.e **stagiaire à temps plein de 4 mois**, prolongé-e ensuite en apprentissage

QUELS APPORTS CLÉS ?

» Une démarche qui a renforcé la **dynamique partenariale** du projet

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

» **Associer dès le départ les partenaires** impliqués dans la collecte et la remontée d'informations

» Se fixer des **objectifs réalistes**, partagés par tous et toutes

» Adosser cette démarche à un **calendrier politique** (par exemple, le renouvellement de la stratégie agricole et alimentaire)

POUR ALLER PLUS LOIN :

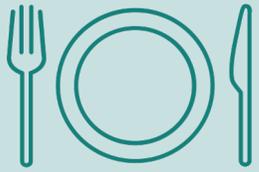
Les fiches méthodes d'[ORSAT/Les Greniers d'Abondance](#) et de [l'auto-évaluation environnementale/CEREMA-CGDD](#)

Le [site du PAT Le Havre Seine Métropole](#)



#6 PAT REDON AGGLOMÉRATION





PAT REDON AGGLOMÉRATION X AUTO-ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES PAT



PRÉSENTATION

Porteur : Redon Agglomération

Localisation : Ille-et-Vilaine (35), Morbihan (56) et Loire-Atlantique (44)

Spécificités : PAT multi-acteurs et évolutif, fait partie des PAT inspirants retenus dans le cadre de cette étude

Évaluation : Méthode ad-hoc mixant auto-évaluation environnementale des PAT (CEREMA-CGDD) et évaluation de politiques publiques



UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Une **volonté d'évaluer** portée par la chargée de mission PAT rapidement après le démarrage du projet mais avec une **méconnaissance** reconnue de ce qu'est une évaluation et de comment la mener. Un **contexte favorable** : de nouveaux/elles élu·es, 3 ans après le lancement du PAT ce qui apparaît comme un bon moment pour évaluer et remobiliser les acteurs.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Via le RnPAT, la mise en relation avec le CEREMA et l'**opportunité** d'assister à un groupe de travail

2

Mais un calendrier qui ne colle pas : une évaluation réalisée **sans accompagnement du CEREMA**, en autonomie

3

Au final, une **méthode ad-hoc**, inspirée de l'auto-évaluation environnementale et de l'évaluation de politiques publiques

« Notre stagiaire a passé beaucoup de temps au démarrage pour voir ce qui se faisait ailleurs. Comme on n'était pas centrés sur l'environnemental, on a pris des bouts de la méthodologie CEREMA et on s'est inspiré de l'évaluation de politiques publiques pour le reste.

OÙ EN EST-ON ?



En 2017 - **Lancement du PAT**



En 2020 - **Groupe de travail** du CEREMA



En 2021 - **Cadrage de la méthode** et réalisation de l'évaluation par une stagiaire



Aujourd'hui - Outil de suivi à construire, projet de nouvelle évaluation à +3 ans

« On lui a demandé de construire des outils de suivi-évaluation à remplir au fil de l'eau, mais on ne les a jamais remplis. Je ne suis pas sûre que ce soit d'une mini-évaluation tous les ans dont on a besoin, plutôt d'un bon outil de suivi. »

ZOOM SUR 3 ÉLÉMENTS CLÉS DE LA DÉMARCHE

1 QUESTIONNER LES CONDITIONS DE FAISABILITÉ DE L'ÉVALUATION :

- C'est ce qui a permis de confirmer que c'était bien le **bon moment** pour réaliser une évaluation pour le PAT

2 SE RÉAPPROPRIER COLLECTIVEMENT LE PAT POUR LE QUALIFIER :

- Une étape qui a permis de **décliner la charte du PAT en objectifs**, pour pouvoir ensuite les évaluer

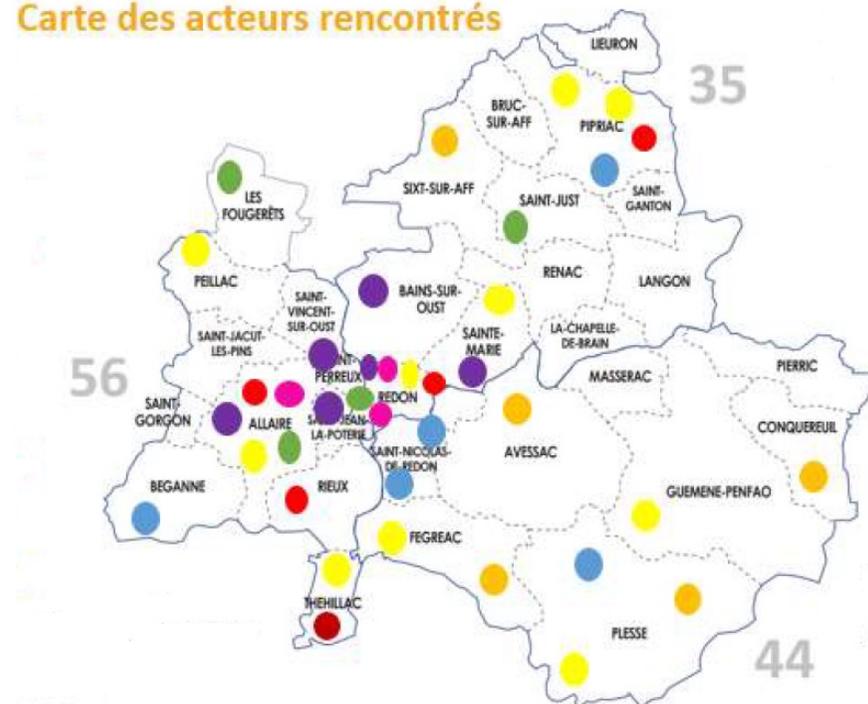
3 ANALYSER LA GOUVERNANCE COMME AXE TRANSVERSAL DU PAT :

- Une dimension qui a permis de **requestionner les rôles** de la collectivité dans le PAT

UNE MÉTHODE AD HOC

- » Un PAT qui a pris le parti de construire **sa propre méthode d'évaluation**, en s'inspirant aussi de l'évaluation de politiques publiques
- » Une évaluation s'appuyant sur une analyse **documentaire**, des **indicateurs** de réalisation et de résultat, et une collecte qualitative par **entretiens**

Carte des acteurs rencontrés





QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?

QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

- » Le recrutement d'un·e **stagiaire** dédié·e à la réalisation de l'évaluation sur 6 mois
- » Pas d'accompagnement externe

QUELS APPORTS CLÉS ?

- » Une **remobilisation** des partenaires
- » Un temps de **retour réflexif** sur ce qui a été fait sur la période écoulée, qui permet également de **se projeter** sur l'après
- » La volonté d'en faire un exercice **récurrent**

QUELLES DIFFICULTÉS ?

- » Même au bout de 3 ans, la **temporalité** reste limitante pour évaluer les **impacts** du PAT
- » L'exercice d'auto-évaluation sans apport d'expertise ne permet pas d'avoir des points de **comparaison**

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

- » S'engager dans l'évaluation en ayant **envie**, en sachant ce qu'on en attend, et en s'assurant que c'est bien le **bon moment**
- » Y dédier le temps et les moyens nécessaires **en interne**
- » S'assurer de pouvoir avoir un **regard extérieur** de la part d'un·e expert·e ou d'un·e spécialiste de l'évaluation

”

« Trois ans c'est quand même très court pour savoir si on doit continuer ou non telle ou telle action. C'est trop court par rapport au temps du changement. Et puis, on manque de point de comparaison. »

« Si on s'auto-évalue, c'est important d'avoir une petite enveloppe pour avoir un regard extérieur, distancié, d'expert·e de l'évaluation pour prendre du recul et être sûr qu'on a bien une démarche rigoureuse. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

La fiche sur la méthode de l'[auto-évaluation environnementale/CEREMA-CGDD](#)

Le [site du PAT](#) de Redon Agglomération



#7 PAT DU GRAND
ANGOULÊME





PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL DU GRAND ANGOULÊME X ORSAT

PRÉSENTATION

Porteur : Communauté d'agglomération du Grand Angoulême

Localisation : Charente (16)

Spécificités : un PAT qui mise sur le multi-partenarial, l'affirmation du rôle de pivot de la collectivité et le choix d'un objectif de résilience alimentaire

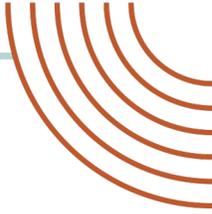
Évaluation : Territoire pilote du projet de recherche-action ORSAT porté par Les Greniers d'Abondance





UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Un PAT qui a cherché à être **accompagné pour sa reconception** entre une première et une seconde programmation. Jusque-là, des **bilans par actions** étaient présentés à la gouvernance. Un **cheminement vers l'évaluation** qui est donc plutôt amené par la méthode choisie pour la reconception.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Une volonté affirmée de réorienter le PAT vers des **objectifs plus affirmés de résilience alimentaire** que lors de la première programmation.

2

Le choix de la méthode n'a donc pas été fait par rapport à l'évaluation, qui est plutôt **venue avec**.

« C'est plutôt un apport d'expertise pour une reconception, avec des objectifs plus affirmés de résilience alimentaire qu'on a été chercher. »

OÙ EN EST-ON ?

- » En 2016 - **Début des initiatives autour de la restauration collective**
 - » En 2019 - **Seconde programmation** : reconception via ORSAT
 - » Depuis - **Collecte des indicateurs t0**, plus ou moins rapidement selon les indicateurs
- ↪ 2026 - Cap des objectifs et de l'évaluation

« L'exhaustivité des données est difficile à atteindre : non seulement il faut les réactualiser régulièrement, mais certaines sont également manquantes, soit pour des questions de confidentialité, soit par manque de temps dédié à cette collecte. »

ZOOM SUR 2 ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE

1 LE CHOIX DES VOIES DE RÉSILIENCE POUR LE TERRITOIRE :

Étape cruciale, elle a permis au Grand Angoulême de **choisir 4 grandes voies de résilience alimentaire** (parmi les 12 proposées par la méthode) :



Appui à la **population agricole**



Accompagner les changements de pratiques vers **l'agroécologie**



Développer une **alimentation locale et de qualité**



Structurer et développer les **filières locales**



2 LA COLLECTE DES DONNÉES (TO) :

Comme les **indicateurs** de changement à mesurer sont **pré-identifiés** pour chaque voie vers la résilience, le PAT a directement pu passer de l'étape 1 à l'étape 2, avec plus ou moins de **difficultés** rencontrées pour la **collecte des données** en 2019 :

- Dans quelques cas, la donnée existe et est facilement récupérée et transmise par un partenaire
- Dans quelques autres cas, le partenaire existe, mais il est très chronophage de collecter et/ou récupérer la donnée
- Dans les cas restants, il faudrait produire la donnée mais le temps manque

”

« Certaines voies de résilience sont à ce jour plus renseignées en indicateurs que d'autres. Nous espérons que l'Observatoire de l'Agriculture mis en place par notre service SIG alimente ce tableau de bord en nouvelles données. »





QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?

QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

- » Au départ, **trop peu de temps dédié** (pas de recrutement, pas de temps sanctuarisé des chargées de mission PAT à l'issue de l'accompagnement)
- » Récemment, la création d'un **Observatoire de l'Agriculture**

QUELS APPORTS CLÉS ?

- » Une **photographie**, à un instant t, de l'état de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire
- » Qui aide à mieux comprendre l'état du territoire et à **concevoir des actions adaptées**
- » L'implication dans un projet de recherche-action **légitimise** le PAT auprès des partenaires (approche scientifique, objective)

QUELLES DIFFICULTÉS ?

- » La **collecte des données est chronophage et ardue**, et l'outil tableau de bord n'apporte pas de pistes spécifiques sur ce volet-là

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

- » **Assurer le portage** de l'évaluation par les élu·es et informer les partenaires
- » Identifier un·e **pilote** de l'évaluation, **budgeter** l'évaluation et la **planifier**
- » Viser à utiliser les résultats de l'évaluation aussi pour **donner du sens** aux actions et au travail réalisé

« Ce tableau de bord est riche, mais nous manquons d'outils de suivi et de temps pour l'alimenter et l'actualiser. »

« Grâce à cette démarche d'état des lieux, nous avons gagné en connaissance sur des indicateurs clés d'une résilience alimentaire et donc, les actions à déployer pour y tendre. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

La fiche méthode [ORSAT/Les Greniers d'Abondance](#)

Le [site du PAT](#) du Grand Angoulême



#8 LE PROJET
« MA CANTINE
AUTREMENT » DE
LA VILLE DE
MONTPELLIER





PROJET « MA CANTINE AUTREMENT » - VILLE DE MONTPELLIER X URBAL (CIRAD, INRAE)

PRÉSENTATION

Porteur : Ville de Montpellier

Localisation : Hérault (34)

Spécificités : un programme mis en place dans les cantines scolaires qui vise à réduire le gaspillage alimentaire et promouvoir une alimentation durable via 25 activités articulées autour de 4 axes d'améliorations (politique d'achats, gestion de la production, distribution des repas, développement durable). Le programme est transversal à plusieurs axes du PAT de Montpellier Méditerranée Métropole et participe à sa structuration.

Évaluation : terrain d'étude de la méthode URBAL, l'évaluation du programme Ma Cantine Autrement a été réalisée par les équipes de l'INRAE et du CIRAD (UMR MoISA)



UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Constatant que le projet porté par la Ville constituait un **terrain d'application** particulièrement propice au déploiement de la méthode URBAL, le CIRAD a proposé une collaboration à la Direction de la Politique Alimentaire. Le projet « Ma Cantine Autrement » (MCA) est ainsi devenu l'objet d'une des 15 **études de cas pour la méthode URBAL**.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

- 1 Un temps fort : la reconstitution collective des « chemins d'impact du programme »
- 2 Un système de suivi-évaluation suffisamment simple pour être déployé de façon autonome en interne, y compris par un·e stagiaire, sur un temps relativement court – quelques mois
- 3 Une collecte d'informations qualitatives, pour identifier et cartographier des chemins d'impacts des activités mises en place et mettre à jour les conditions de réussite et les freins
- 4 Une méthode participative : une évaluation qui implique les parties prenantes au moment du cadrage, de la collecte et de l'analyse

OÙ EN EST-ON ?

- » En 2016, **lancement du programme** d'optimisation de la restauration scolaire et de réduction du gaspillage alimentaire dans les écoles
- » En 2020, suite à la sollicitation de l'équipe URBAL, cadrage puis **réalisation de l'évaluation** : enquête pour identifier précisément les activités du programme, entretiens de cadrage, ateliers participatifs, collecte auprès d'enfants, et analyse
 - Janvier 2022 : publication de la brochure synthétisant les **résultats de l'évaluation du projet** par URBAL
 - Août 2023 : Livre présentant les **résultats d'URBAL**

« On pourrait imaginer un URBAL ex ante pour construire les actions. »

« C'est important le fait d'avoir un·e évaluateur/trice externe, au moins pour la première édition, qui apporte un regard extérieur, car on souhaite aussi identifier des chemins d'impacts négatifs ou non souhaités qui ne seraient sûrement pas ressortis si la démarche était animée par les porteurs du programme eux-mêmes. »

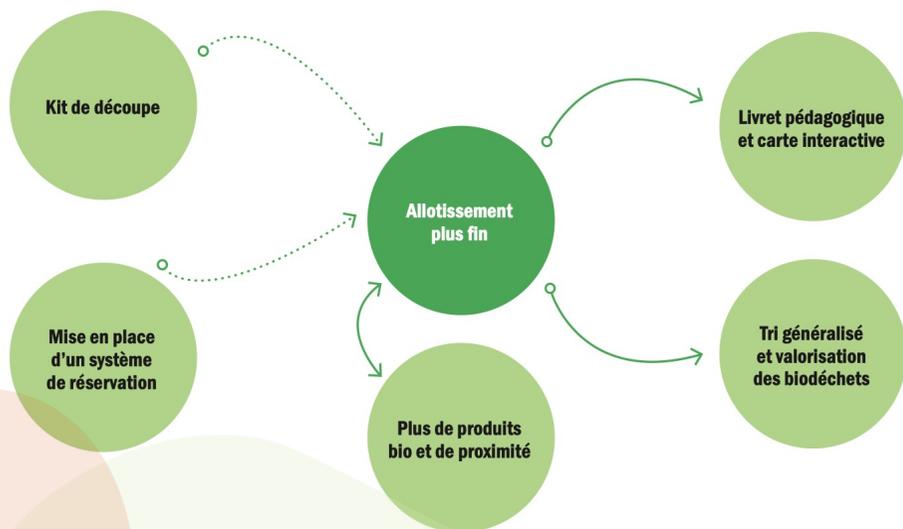
ZOOM SUR 3 ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE

1 COLLECTE D'INFORMATION AUPRÈS DES ACTEURS

- Entretiens avec les porteurs du programme
- Entretiens de groupe avec des enfants et participation au conseil municipal des enfants
- Observations dans des cantines
- Cette première étape permet de **caractériser le programme** (activités, acteurs, contexte)

LIENS AVEC LES AUTRES ACTIONS « MA CANTINE AUTREMENT »

○-----> Est impacté par ○-----> Impacte ⇕ Impact mutuel



2

LA CARTOGRAPHIE DES CHEMINS D'IMPACTS

- Des **ateliers participatifs** avec les acteurs du programme ont permis d'identifier et **cartographier les chemins d'impact** de 12 actions constitutives du projet en prenant en compte toutes les dimensions de la durabilité : social et culturel, gouvernance, santé, environnement, économie
- La cartographie explicite également les **liens entre les différentes actions** du projet

3

PRODUCTION DE FICHES SYNTHÉTIQUES

- Chaque action du programme est synthétisée dans une fiche qui précise ses objectifs, ses dimensions de durabilité et liste les effets positifs et négatifs identifiés, les conditions de réussite, les facilitateurs et les freins ainsi que les « cibles atteintes en chiffres et indicateurs »

Cibles atteintes en chiffres et indicateurs

% d'écoles qui utilisent les barquettes compostables, 2016 : 0 % → 2019 : 100 % • Poids de déchets plastiques en moins : 150 tonnes/an.

INDICATEURS UTILISÉS Poids de barquettes plastiques non achetées • % d'écoles qui utilisent les barquettes compostables
• Réactions des enfants à la démarche.

INDICATEURS À CRÉER % de diminution de déchets plastique • Estimation de la valeur économique des barquettes jetées et valorisées (compost et biogaz).

Lien avec les autres actions

IMPACTE Tri généralisé et valorisation des biodéchets.

Témoignages et retours d'expérience

Enfants

« C'est plus écolo pour la planète, il y a trop de plastique et ça pollue. »

« Ça veut dire qu'elles se dégradent, on les met au compost pour avoir de l'engrais. »



QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?

QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

- » Une évaluation réalisée **en externe** par les équipes d'URBAL, avec l'appui de la Direction de la Politique Alimentaire de la Ville de Montpellier

QUELS APPORTS CLÉS ?

- » L'ouverture d'un **espace de discussion**, espace de « démocratie alimentaire » qui a inspiré un comité de suivi de la restauration scolaire par la suite
- » Une **clarification** du projet, pour mieux communiquer
- » L'amorce d'une démarche d'évaluation, qui se poursuit dans le cadre de **travaux complémentaires** avec l'équipe d'URBAL, pour travailler sur les indicateurs permettant de **quantifier** les différents effets observés

QUELLES DIFFICULTÉS ?

- » Une difficile synchronisation des **agendas**
- » Difficultés à garantir une prise de parole et une expression **équitable** entre les différentes catégories d'acteurs
- » Complexité de la **collecte d'informations auprès d'enfants**, conduite essentiellement sur les temps périscolaires, du fait de difficultés à investir le temps scolaire et à mobiliser les enseignant·es

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

- » Une forte **implication** du porteur de projet pour expliquer, susciter et soutenir l'adhésion politique et technique et la participation des différents acteurs
- » En interne, prévoir un **temps plein de stagiaire** dédié à la démarche et une **intervention externe** pour amorcer, objectiver et animer la démarche

« Il ne faut pas négliger l'importance de chaque étape, toutes essentielles. En particulier, il faut prendre le temps d'identifier très précisément les activités qui font une différence. C'est là-dessus qu'on va demander aux gens de réfléchir sur ce que ça change, ce que ça produit comme effets. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

La [fiche méthode](#) URBAL

La [brochure présentant les résultats de l'évaluation](#) du projet « Ma Cantine Autrement »

La fiche [retour d'expérience ADEME](#) sur le projet



#9 PAT DU
PAYS
VENDÔMOIS





PAT PAYS VENDÔMOIS X RÉFÉRENTIEL ISO 37101

PRÉSENTATION

Porteur : Pays Vendômois

Localisation : Loir-et-Cher (41)

Spécificités : le PAT constitue l'un des axes du Contrat de Transition Écologique du Pays Vendômois

Évaluation : mise en pratique de la norme de management ISO 37101, qui propose une matrice permettant d'orienter le suivi-évaluation de chacune des actions du PAT



UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

La norme de management ISO 37101 est conçue pour accompagner les acteurs publics dans la réalisation et la mesure de projets de développement durable, en s'appuyant sur les 17 objectifs de développement durable. Après la mise en place d'une gouvernance de projet et la conception d'une stratégie et d'un plan d'action, la conduite de l'évaluation au service de l'amélioration continue est la troisième grande étape proposée.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1

Le Pays Vendômois a été l'un des 7 **territoires pilotes** de l'application de la norme ISO 37101 dans le cadre d'un **CTE** (Contrat de Transition Écologique)

2

L'évaluation du CTE a été conduite fin 2019–début 2020, et précède donc le lancement du PAT

3

Le PAT - qui constitue l'un des axes du CTE - a dès le départ été conçu avec l'idée de **capitaliser sur cette première expérience**

OÙ EN EST-ON ?

C'EST FAIT

- Groupe de travail sur l'évaluation
- La norme ISO 37101 a été utilisée pour réexaminer le premier plan d'action (2021-23), et étoffer le second (2023-26)
- Une matrice a été conçue avec un cabinet prestataire pour définir une logique de « scoring » à appliquer à chacune des actions du PAT

C'EST EN COURS

- Simplification de l'outil de scoring afin de le rendre accessible à toutes les parties prenantes

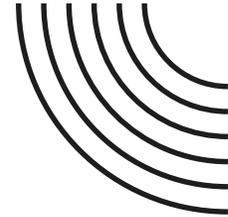
C'EST À VENIR

- Évaluation du PAT en s'appuyant sur la norme ISO 37101

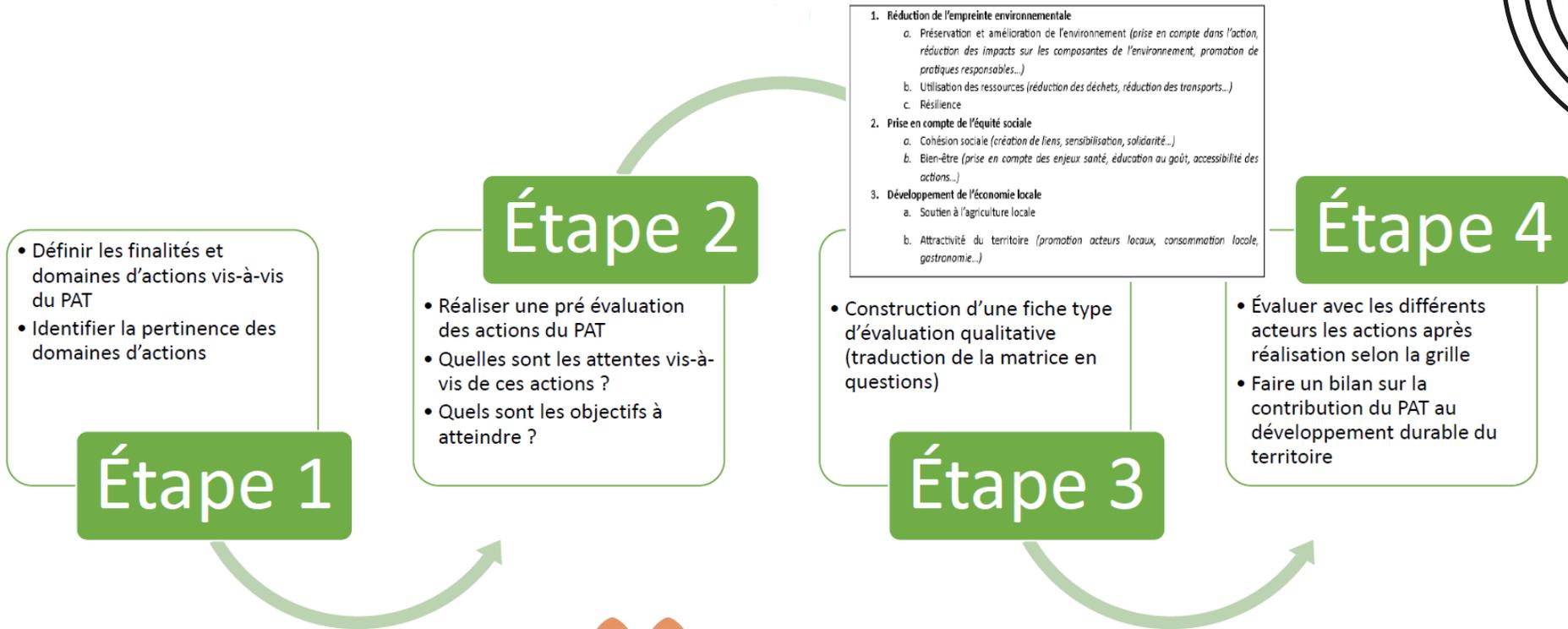


« L'objectif, c'est de construire une méthode qui puisse être utilisée par tous les acteurs du territoire. On a redéfini toutes les finalités et les domaines d'action du PAT en fonction de la matrice. C'est encore en cours, mais l'idée c'est maintenant d'aller vers des questions plus simples, et à la fin d'avoir un système de notes. »





ZOOM SUR LES ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE



« Ce qui avait bien marché, c'était de réunir les acteurs pour évaluer une action, ça nous a permis de mettre en évidence les points forts et faibles de l'action pour la renforcer. Pour la rédaction du second plan d'action, ça m'a permis de rédiger des fiches action un peu plus complètes et pertinentes. »





QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?

QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

» En interne, environ 10% du temps d'une **chargé-e de PAT** qui a préalablement réalisé un stage au RnPAT

» Une **prestation externalisée** au cabinet Néoclide, pour appliquer la norme ISO 37101 au PAT

QUELS APPORTS CLÉS ?

» Un **cadre partagé** au niveau européen et s'appuyant sur les **objectifs de développement durable**...

» ...permettant une **adaptation** en fonction des spécificités de chaque projet et territoire

QUELLES DIFFICULTÉS ?

» Une première traduction de la norme ISO 37101 **un peu trop complexe**, du fait un grand nombre d'indicateurs

» Le **manque de temps** pour partager la matrice ISO 37101 à d'autres acteurs, et favoriser son appropriation

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

» Créer un **groupe de travail** sur l'évaluation

» Construire la méthode d'évaluation **en même temps** que l'on conçoit le PAT

» **Ne pas se précipiter**, prendre le temps de construire une méthode d'évaluation adaptée, et de prioriser les indicateurs à collecter

”

« La norme est très peu prescriptive. C'était bien le but de l'expérimentation, de voir comment les porteurs de projets se l'approprient et la modèlent à leurs besoins. Ça a débouché sur une présentation de différents cas d'usage dans le guide. Au final, ce qui est dans la norme, c'est qu'il faut se doter d'un dispositif d'évaluation, mais ça ne dit pas lequel. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

Le [Guide d'utilisation](#) de la norme ISO 37101

Une [page sur le PAT](#) du Pays Vendômois



#10 PAT DIJON
MÉTROPOLE





PAT DIJON MÉTROPOLE X MÉTHODE AD-HOC



PRÉSENTATION

Porteur : Dijon Métropole

Localisation : Côte d'Or (21)

Spécificités : le PAT labellisé émergent est en cours de conception, et est pensée comme une partie du programme de transition alimentaire « Dijon, Alimentation Durable 2030 », lauréat de l'AMI « Territoires d'innovation de grande ambition ». Il est aussi articulé avec le projet européen « Net Zéro Cities » sur la neutralité carbone et le PCAET.

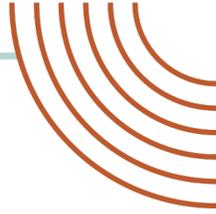
Évaluation : Le dispositif d'évaluation est en cours de refonte. Il est intégré à l'un des 24 projets du programme : « Dijon, Alimentation Durable 2030 »





UNE ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

Une **ambition évaluative importante**, qui prend sa source dans les **injonctions** de ses financeurs : d'un côté, la Caisse des Dépôts (Territoire d'Innovation), dont les exigences en matière d'évaluation sont **peu définies** et de l'autre l'Europe et le projet Net Zéro Cities, qui dispose d'une **matrice d'indicateurs** dans laquelle l'évaluation du PAT et du PCAET doivent s'inscrire.



LE CHOIX DE LA MÉTHODE

1 Une démarche qui doit ainsi **inventer sa propre méthode d'évaluation**, et a prévu pour ce faire de recruter un poste dédié à temps plein...

2 ... a déjà constitué un **Comité Scientifique** réunissant les acteurs pertinents du consortium...

3 ... et organisé des **séminaires sur l'évaluation** avec les autres territoires d'innovation

« Il faut être modeste et ne pas vouloir tout évaluer et mesurer au point près. »

OÙ EN EST-ON ?

» En 2019 - Dijon **est lauréat « Territoires d'innovation de grande ambition »**

» En juillet 2021 - Le plan alimentaire territorial **ProDij est labellisé PAT émergent**

» En octobre 2022 - Dijon est choisie pour **piloter le projet européen Net Zéro Cities**

→ A venir - Recrutement d'une personne dédiée à l'évaluation et création de l'Observatoire

« Le complément que nous apporte le financement PAT porte principalement sur les études territoriales qui seront réalisées en 2023 sur le flux alimentaire et l'évolution des comportements alimentaires. On est centré sur l'évaluation de la transition alimentaire sur le territoire. »

ZOOM SUR 1 ÉTAPE CLÉ DE LA DÉMARCHE



CRÉATION D'UN OBSERVATOIRE

Il doit permettre de **suivre les actions** conduites, d'en **mesurer l'impact** et d'observer et mesurer **les changements de comportements**. Les indicateurs qui seront suivis sont de 4 types : suivi des actions, bien-être, consommations alimentaires, vitalité territoriale.

« Dans tous les Territoires d'innovation, c'est la collectivité qui a supporté la fonction évaluation. On était les seuls à avoir confié ce Work Package à notre pôle de compétitivité, Vitagora. A mi-parcours, en accord avec Vitagora, c'est la collectivité qui reprend la fonction observatoire, en l'incluant dans un ensemble plus vaste d'évaluation des politiques publiques. Il y aura aussi des prestations de conseil spécialisé. »



QUEL BILAN DE LA DÉMARCHE POUR LE TERRITOIRE ?



QUELS MOYENS DÉPLOYÉS ?

- » **Bientôt : 1 temps plein** (budgété grâce à un Work Package du projet Territoire d'innovation, 400 000 € sur 6 ans)
- » **1 Observatoire et 1 Comité scientifique** (équipe d'évaluation permanente du projet)



QUELLES DIFFICULTÉS ?

- » Le **choix de l'approche** n'a pas été évident, en l'absence d'attentes précises des financeurs (évaluation de politique publique ou empreinte carbone ?)
- » Des **débats méthodologiques** entre expert·es du Comité scientifique et financeurs, qui prennent du temps et ne permettent pas toujours d'aboutir à des indicateurs partagés
- » La simultanéité du cadrage de la démarche d'évaluation avec la **conception du projet** et la définition des objectifs et priorités



UNE CLÉ DE RÉUSSITE ?

- » **Se concentrer** sur ce sur quoi la collectivité a de la maîtrise : restauration collective, aide alimentaire, gestion du foncier



POUR ALLER PLUS LOIN :

La [brochure du PAT](#) de Dijon Métropole