Webinaire - Le pilotage par le suivi évaluation dans les PAT

Compte-rendu

Ce webinaire a eu lieu le mardi 8 avril de 9 h à 11 h. Il a été enregistré et est disponible en rediffusion sur la chaîne YouTube France PAT.

Introduction :

Les travaux EvalPAT du RnPAT en 2019-2021 et l'étude ADEME « Évaluer l'impact des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) sur les territoires » 2021–2022 ont montré l'importance, pour les PAT, de mettre en place un dispositif d'évaluation afin de mesurer l'impact de leur PAT, mais aussi de suivi-évaluation pour les piloter. Ils ont mis en évidence la diversité des méthodologies, l'enjeu de réfléchir à la démarche globale dès le début de leur PAT, au moment de la réflexion sur leurs objectifs, ainsi que l'intérêt de définir des indicateurs permettant de mesurer les réalisations et l'impact.

Le dispositif de reconnaissance par le ministère, dès 2020, intègre la nécessité de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation en décembre 2020 (critère de reconnaissance numéro 10 – Dispositif d'évaluation de l'impact du projet) : pour les PAT de niveau 1, il exige qu'une réflexion soit en cours ; pour les PAT de niveau 2, il demande la présence d'indicateurs de suivi pertinents et, si possible, d'un dispositif d'évaluation opérationnel. La nouvelle instruction de reconnaissance des PAT par le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, en 2024, renforce cette exigence dans le critère numéro 4 pour les PAT de niveau 2. Elle demande la « validation d'une méthode [de suivi-évaluation], couplée à des indicateurs de suivi et d'évaluation pertinents, dont ceux prévus en annexe B. »

Comment s'en sortir, donc, avec ces recommandations et demandes liées à la reconnaissance et au suivi-évaluation ? Sont-elles contradictoires ? Comment choisir ses indicateurs en cohérence avec les différents besoins ? C'est à ces questions que ce webinaire France PAT a tenté de répondre.

Programme

Animation : Zoé Mikol, Chambres d'agriculture France et Paul Mazerand de Terres en villes.

9h - Introduction et cadrage

Noémie Lequet de Quadrant Conseil et Isabelle Hébé de l'ADEME

Noémie Lequet rappelle que la notion **d'évaluation dans le cadre des PAT** se situe au niveau de l'évaluation de **politique publique**. Elle vise à évaluer l'utilité du dispositif pour le territoire et son adéquation aux besoins des différents types d'acteurs impliqués. Cette démarche questionne sa valeur ajoutée et examine dans quelle mesure il a contribué à un système alimentaire plus durable. Comme toute action d'intérêt général, le PAT est conçu pour répondre à un problème public à résoudre, reposant ainsi sur une hypothèse d'intervention qui propose une solution au problème identifié. L'évaluation vise à vérifier si le dispositif mis en place, autrement dit la solution, a fonctionné et est conforme aux attentes.

Noémie distingue **l'évaluation** du **suivi-évaluation** par les effets mesurés et les méthodologies employées : dans le suivi-évaluation, on analyse les effets immédiats et les résultats des interventions sur les publics ciblés.

En revanche, l'évaluation examine les impacts à plus long terme sur des bénéficiaires plus larges. Dans le **suivi-évaluation**, les effets sont documentés dans un **tableau de suivi**, qui recense les ressources dépensées et les réalisations effectuées. Ces informations reposent sur des indicateurs de réalisation. Le suivi-évaluation est souvent mené en autonomie par les chargés de projet, car il fait partie du pilotage. L'évaluation, en revanche, est généralement réalisée en externe ou par des services d'évaluation spécialisés, car elle mesure des effets globaux et distingue les impacts du projet au sein d'un contexte large qui influe également sur les bénéficiaires.

Noémie présente l'accompagnement mis en place dans les Hauts-de-France pour 10 PAT : elle a incité les chargés de mission à reconstruire **le schéma de la logique d'intervention du PAT**, consistant à formaliser sur papier comment cela devrait se dérouler si le PAT était un succès. Cela inclut la stratégie, les objectifs, les actions, les réalisations, les impacts, ainsi que les liens de causalité entre ces éléments, tout en définissant des indicateurs pour mesurer chaque étape.

Noémie clarifie les attentes concernant **le suivi-évaluation dans le cadre de la reconnaissance de niveau 2 des PAT**. Celle-ci s'applique à deux niveaux : d'une part, il est demandé aux PAT de se doter d'un système de suivi-évaluation, et d'autre part, de choisir parmi une liste d'indicateurs. Ces indicateurs, qu'il s'agisse d'indicateurs de réalisation ou de partenariat, permettent de suivre la dynamique collective du PAT à l'échelle régionale ou nationale. Elle insiste sur l'importance d'articuler ces deux types d'indicateurs, car ceux exigés pour la reconnaissance ne sont pas toujours pertinents pour piloter le projet, répondant principalement à des besoins de suivi de la dynamique au niveau national ou régional.

Isabelle Hébé de l'ADEME revient sur l'importance de l'évaluation des PAT. Elle rappelle l'étude qu'elle a commandée à Soliance Alimentaire et Quadrant Conseil en 2021 pour mieux comprendre l'impact des PAT sur le territoire. Cette étude comportait deux objectifs, répartis en deux volets :

- Le premier objectif était de « **montrer par l'exemple** ». Il s'agissait de présenter des exemples concrets d'actions ayant modifié le système alimentaire.
- Le deuxième objectif était de **capitaliser sur les différentes méthodologies observées sur le terrain pour évaluer les PAT**. Bien que l'ambition initiale fût de proposer une méthodologie clé en main aux PAT, la diversité des méthodologies utilisées et la complexité d'établir des recommandations ont été mises en lumière. Finalement, cinq méthodologies ont été recensées.

À partir de ces éléments, l'ADEME a choisi de tester des dispositifs d'accompagnement des PAT au niveau régional. Dans ce cadre, Quadrant Conseil a été sélectionné pour accompagner dix PAT des Hauts-de-France en 2024 afin de mettre en place leurs outils de suivi-évaluation. Un accompagnement similaire a récemment débuté en Bourgogne-Franche-Comté, incluant une étape supplémentaire par rapport à celui des Hauts-de-France : suivre le début du déploiement des outils mis en place.

Isabelle Hébé présente également l'appel d'offre actuellement en phase de clôture, visant à **accompagner quatre réseaux régionaux de PAT dans le suivi-évaluation** (sur sept candidats volontaires) : les réseaux de Bretagne, Grand Est, Nouvelle-Aquitaine et Occitanie. Dans le cadre de cet accompagnement, les animateurs seront formés au suivi-évaluation et soutenus pour son déploiement auprès de quatre premiers PAT de leur région. L'objectif est de diffuser ces pratiques auprès de davantage de PAT et d'autres régions.

9h30 - Retour d'expérience du PAT de la Communauté de Communes Pévèle Carembault

Hélène Leduc, animatrice du PAT de Pévèle Carembault

Hélène Leduc, présente son retour d'expérience sur le dispositif d'accompagnement à la mise en place du suivi-évaluation des Hauts-de-France.

Hélène a utilisé le **logigramme** présenté par Noémie Lequet pour décomposer l'intervention de son PAT. Cette démarche lui a permis de prendre du recul, de mieux identifier les publics cibles des différentes actions ainsi que leurs bénéficiaires. Cette étape de l'accompagnement, particulièrement utile, a été la plus chronophage. Elle a permis d'ouvrir des « boîtes noires » et de mieux comprendre comment certaines actions impactaient le territoire. Hélène illustre cette analyse en citant une action spécifique liée au gaspillage alimentaire.

Ce travail a également conduit à une mise à jour du plan d'actions lors du passage au niveau 2 du PAT. Il a permis de sélectionner certaines actions à développer et d'en supprimer d'autres lorsque le public cible n'était pas atteint ou que les actions se révélaient insuffisamment efficaces. Le premier plan d'action contenait un grand nombre d'initiatives ; le choix a été fait de se recentrer sur un nombre réduit d'actions fortes. À titre d'exemple, l'action « restauration collective » a été renforcée grâce au projet d'une cuisine centrale et d'une légumerie, tandis que certaines actions de sensibilisation ont été abandonnées.

Hélène souhaite désormais impliquer davantage le comité de pilotage dans cet outil de pilotage, notamment dans le choix des indicateurs, afin de renforcer le portage politique du PAT.

10h00 - Retour d'expérience du Pays de Terres de Lorraine

Benoit Guérard, Pays Terre de Lorraine

Benoit Guérard, du Pays Terre de Lorraine, a présenté l'accompagnement reçu par le pôle d'équilibre territorial et rural dans le cadre du programme TETRAA, ainsi que la trajectoire mise en place.

Le Pays Terre de Lorraine est l'un des quatre territoires du PAT Sud 54. Il fait partie des neuf territoires bénéficiaires du Programme TETRAA de la Fondation Daniel et Nina Carasso et d'AgroParisTech, actif entre 2020 et 2025. Dans ce contexte, le territoire a été accompagné par Solagro pour mettre en œuvre une trajectoire de transition agroécologique en s'appuyant sur la méthodologie Afterres 2050. Basé sur un scénario tendanciel et un scénario normatif, ce travail prospectif visait à construire le scénario du territoire à travers divers ateliers participatifs. Benoit a particulièrement insisté sur l'atelier 2, où les acteurs du territoire issus des collectivités, de l'agriculture et de la société civile ont débattu des enjeux de la transition agricole.

Cette trajectoire s'est traduite en onze défis, chacun assorti d'objectifs chiffrés offrant un guide clair pour définir les ambitions et la vision partagée par les acteurs.

Par exemple, concernant l'enjeu de réduire la consommation de viande, les choix se sont orientés vers une diminution des importations tout en limitant autant que possible la baisse de la production sur le territoire (réduction particulièrement marquée dans le scénario tendanciel). Ces échanges ont permis de clarifier les positions des différents participants.

Benoit distingue ce travail de pilotage d'un autre travail, plus approfondi, mené par le territoire pour évaluer la démarche « De la Dignité dans les Assiettes ». Dans ce cadre, des focus groups sont organisés pour évaluer les effets du projet territorial sur des aspects moins visibles de la pauvreté.

10h30 - Retour d'expérience du Programme Agricole et Alimentaire de Territoire de Redon Agglomération

Nicole Giraud, Responsable – Pôle agriculture alimentation / ESS

Redon Agglomération, située entre la Bretagne et les Pays de la Loire, est un territoire rural caractérisé par une forte dynamique agricole, notamment en agriculture biologique, avec 27 % de SAU dédiée. Cependant, il présente un taux de pauvreté supérieur à la moyenne régionale et un revenu médian inférieur, reflétant les défis sociaux et économiques auxquels il est confronté. En 2017, le territoire a lancé son PAT, mobilisant près de **150 acteurs**, incluant élus, professionnels, associations et habitants, pour définir une vision commune autour de l'agriculture et de l'alimentation. Cette vision partagée constitue la base des actions conduites dans le cadre du PAT.

Un premier plan d'action a été mis en place en 2018. En 2021, une phase d'évaluation a été initiée pour **mesurer les progrès réalisés et réorienter les efforts**. Cette démarche visait également à **remobiliser les acteurs**, certains ayant montré des signes d'essoufflement depuis le début du projet, et à permettre aux nouveaux élus de **s'approprier pleinement le PAT**. Pour mener ce travail, un groupe de travail du CEREMA a offert un cadre de réflexion sur l'auto-évaluation environnementale des PAT, et une stagiaire, Carla, a été recrutée pour mener des entretiens avec plus de 60 acteurs, incluant agriculteurs, associations, élus et autres partenaires locaux. Ce processus a permis de dresser **un bilan qualitatif des actions**, identifier leur état d'avancement, et analyser leur impact sur les objectifs stratégiques définis dans la charte du PAT.

Grâce à cette analyse, il a été possible de cibler des axes de travail prioritaires, comme l'économie agricole et la reconquête des ressources naturelles, en complément des actions liées à l'alimentation. Ce travail a abouti à la création d'un nouveau plan d'action élaboré en co-construction avec les acteurs du territoire. En 2024, Redon Agglomération a adopté une **nouvelle gouvernance** et obtenu la labellisation niveau 2 pour son PAT. Des étapes d'évaluation et de suivi-évaluation sont prévues jusqu'en 2026, avec l'ambition de renforcer l'impact du PAT. Des collaborations méthodologiques et un accompagnement adapté sont envisagés pour affiner encore davantage les actions et sélectionner des indicateurs pertinents.

Malgré les limites rencontrées, notamment liées aux moyens financiers et à l'expertise en évaluation, Redon Agglomération a su poser les bases d'une **dynamique structurée** autour de son PAT, équilibrant les actions entre les enjeux locaux, économiques, sociaux et environnementaux. La **mobilisation continue des acteurs** du territoire et l'émergence d'une **gouvernance renouvelée** témoignent de l'engagement du territoire pour construire un système alimentaire plus durable.

10h50 - Echanges

Un participant souhaite savoir où trouver de l'appui sur le choix des indicateurs demandés dans le cadre de la labellisation de niveau 2 (voir intervention de cadrage par Noémie Lequet). Véronique Vela Rodriguez, de la Direction Générale de l'Alimentation du Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire, annonce qu'un guide est en cours d'édition sur l'usage des indicateurs. Il sera normalement disponible au courant du mois de mai.

Une animatrice de PAT a été sollicitée pour un entretien par l'équipe Territoires en transition de l'ADEME sur l'usage du site et, plus particulièrement, de l'outil de pilotage qu'il propose. Elle souhaite savoir si l'outil Territoires en transition est un outil pérenne et si des liens sont prévus avec le portail France PAT. Isabelle Hébé confirme que l'outil Territoires en transition vient d'être confirmé comme l'outil de référence pour le pilotage des Plans Climat-Air-Énergie territoriaux et que, dans ce sens, il a vocation à durer et à être renforcé. Des liens sont envisagés avec France PAT pour permettre l'utilisation de cet outil dans le pilotage des PAT.

Vous n'étiez pas disponible pour suivre ce webinaire ? **Réécouter les différentes interventions : https://youtu.be/WZJp2Jy3xjk**