RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ADEME
AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

PILOTER LES PAT PAR LE SUIVI-EVALUATION : METHODE & OUTILS

Accompagnement du réseau régional et de 4 PAT pilotes en Occitanie. Retour d'expérience

SYNTHESE DU RAPPORT FINAL

Octobre 2026

EXPERTISES

TERO
COOPÉRATIVE D'EXPERTS ENGAGÉS

L'INSTITUT agro Montpellier

Résumé

Contexte. En 2025, l'ADEME a lancé un appel à projet afin d'*outiller et accompagner les réseaux régionaux pour le pilotage des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) par le suivi-évaluation.* Quatre régions sont concernées : la Bretagne, la Nouvelle-Aquitaine, le Grand Est et l'Occitanie. L'Institut Agro Montpellier et le bureau d'étude coopératif Tero ont élaboré une réponse basée sur la démarche Syalinnov, expérimentée depuis plus de 5 ans auprès des PAT. Cette proposition a été retenue pour accompagner les réseaux du Grand Est et de l'Occitanie. Ce rapport concerne l'expérience vécue en Occitanie.

Objectifs. Faire monter en compétence l'équipe du réseau régional des PAT afin qu'elle devienne un acteur ressource sur les questions de suivi-évaluation. Cette compétence s'acquérant par la pratique, l'ADEME a proposé d'adosser cette montée en compétences à l'accompagnement de 4 PAT pilotes au sein de la Région afin de les aider à construire leur dispositif de suivi-évaluation (DSE).

Enjeux. Au-delà des exigences règlementaires (les PAT doivent disposer d'un dispositif de suivi-évaluation pour être labellisés de niveau 2), le suivi-évaluation est censé aider les équipes des PAT à piloter et à réorienter leurs actions, à communiquer auprès des partenaires et des citoyens, à convaincre des financeurs et des élus. Or, les animatrices et animateurs de projets alimentaires territoriaux évaluent peu les résultats des actions qu'ils et elles coordonnent. Interrogé.e.s sur ce constat, ils et elles pointent les mêmes raisons : manque de moyens et de temps, manque de compétences et de repères méthodologiques, dispersion de la donnée, manque de soutien politique et partenarial. Cet appel à projet vise donc à lever tout ou partie de ces freins.

Résultats. Les principaux résultats de ce travail sont les suivants :

- Une consolidation de la démarche Syalinnov et un enrichissement de sa boite à outils : 1) transmettre les bases du suivi-évaluation, 2) construire, ajuster et valoriser la théorie de changement de PAT, 3) produire un tableau de bord d'indicateurs opérationnel, permettant d'évaluer dans les prochaines années l'efficacité, voire l'impact du PAT
- Des modalités d'animation originales pour faire valider le dispositif de suivi-évaluation
- Une communauté de pratiques (agents du réseau régional et animatrices PAT) sensibilisée à l'approche et pouvant partager cette expérience avec leurs homologues en Occitanie et au-delà.

Suite à donner. Une amélioration continue de l'approche, à travers l'accompagnement d'une seconde cohorte, avec pour principal objectif de la rendre compatible avec le temps, les moyens dont disposent les agents d'une part, avec les attentes des politiques publiques nationales d'autre part.

CITATION DE CE RAPPORT

LE RAY Pierre. 2026. Piloter les PAT par le suivi-évaluation : méthodes et outils. Accompagnement du réseau régional et de 4 PAT pilotes en Occitanie. Retour d'expériences 38 pages.

Cet ouvrage est disponible en ligne https://librairie.ademe.fr/

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Ce document est diffusé par l'ADEME
ADEME
20, avenue du Grésillé
BP 90 406 | 49004 Angers Cedex 01
Numéro de contrat : 2024000306

Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par l'Institut Agro Montpellier et TERO
Coordination technique - ADEME : HEBE Isabelle
Direction/Service : Service Agriculture, Forêt et Alimentation

1. Synthèse exécutive

Le rapport « Piloter les PAT par le suivi-évaluation : méthode & outils » rend compte d'un accompagnement conduit en Occitanie en 2025-2026, à l'initiative de l'ADEME, pour renforcer les capacités du réseau régional des Projets alimentaires territoriaux (PAT) et expérimenter la construction de dispositifs de suivi-évaluation (DSE) dans quatre territoires pilotes. La démarche s'appuie sur Syalinnov, développée et expérimentée auprès de PAT depuis plusieurs années, et associe formation, ateliers collectifs et accompagnement individualisé.

Le suivi-évaluation répond à plusieurs fonctions complémentaires : vérifier la réalisation des actions, aider à piloter et réorienter le projet, rendre compte aux partenaires et aux citoyens, éclairer les décisions des élus et consolider les arguments en faveur du soutien public. Il ne se limite donc pas à produire des indicateurs pour satisfaire aux exigences de labellisation. Il doit contribuer à comprendre les changements auxquels le PAT participe, en tenant compte du caractère systémique des systèmes alimentaires territoriaux.

1.1. Principaux enseignements

- La méthode a été consolidée autour d'une séquence structurée : délimiter le périmètre du PAT, expliciter sa théorie de changement, partager et valider celle-ci avec les partenaires, prioriser les changements à évaluer, formuler les indicateurs puis organiser leur collecte et leur discussion.
- Les quatre PAT pilotes ont structuré complètement ou presque leur dispositif de suivi-évaluation. Les outils produits comprennent notamment des chemins d'impact, des narratifs et des tableaux de bord d'indicateurs.
- L'accompagnement a contribué à faire émerger en Occitanie un collectif ressource sur le suivi-évaluation, composé d'agents du réseau régional et d'animatrices de PAT. Ce collectif reste toutefois fragile et les compétences sont inégalement réparties.
- La principale difficulté réside dans l'investissement initial requis : la théorie de changement peut être complexe, longue à formaliser et difficile à s'approprier sans appui méthodologique.

La conclusion centrale est que le suivi-évaluation devient utile lorsqu'il est pensé comme un outil de pilotage partagé, relié aux décisions et soutenu politiquement. Sa pérennité suppose une méthode proportionnée aux moyens disponibles, une sélection restreinte d'indicateurs et une organisation claire de la collecte, de l'analyse et de la valorisation des résultats.

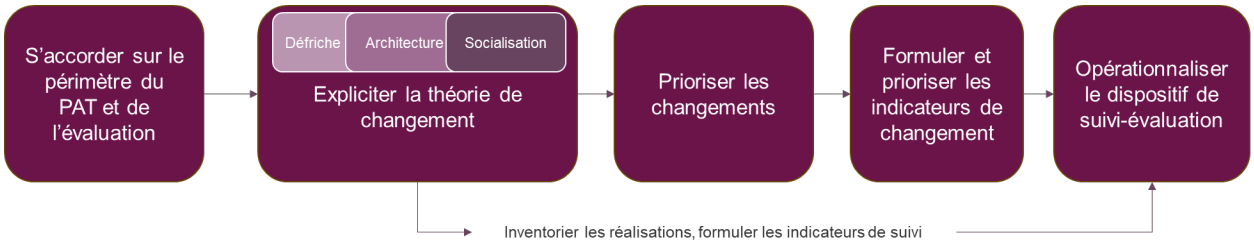

Figure 1. La méthodologie de construction du dispositif de suivi-évaluation consolidée à l'issue du projet

2. Contexte, objectifs et choix de l'expérimentation

2.1. Le suivi-évaluation, un enjeu pour les PAT

Les PAT fédèrent des acteurs autour de l'alimentation et visent à prendre en compte ses dimensions économiques, sociales, environnementales et sanitaires. Ils reposent sur un diagnostic territorial partagé et sur la définition d'actions opérationnelles. Leur caractère transversal et systémique rend cependant l'évaluation délicate : les effets recherchés dépendent de nombreux acteurs, de facteurs extérieurs et de chaînes de changements parfois longues.

Néanmoins, il y a de bonnes raisons pour se lancer dans l'exercice : au-delà de l'exigence réglementaire, le suivi-évaluation est un instrument d'amélioration continue, d'aide à la décision, de redevabilité et de communication. Il permet également de repérer les actions pour lesquelles un examen plus approfondi des effets est pertinent.

2.2. Des freins largement partagés

Les animatrices et animateurs de PAT évaluent encore peu les résultats des actions qu'ils coordonnent. Les freins identifiés sont récurrents : manque de temps et de moyens, repères méthodologiques insuffisants, dispersion des données, difficulté à convaincre les élus et à mobiliser les partenaires. S'y ajoutent parfois l'appréhension de l'ampleur du chantier et la crainte de résultats éloignés des objectifs annoncés.

2.3. Objectifs et territoires pilotes

L'appel à projets de l'ADEME visait à former les réseaux régionaux afin qu'ils puissent conseiller les porteurs de PAT, accompagner plusieurs territoires et contribuer à une boîte à outils réutilisable. En Occitanie, l'accompagnement a associé la DRAAF, la Région, l'Institut Agro Montpellier et TERO. La stratégie initiale d'autonomisation rapide du réseau a été adaptée : les experts ont finalement animé directement les ateliers collectifs et les sessions de terrain, tandis que les agents régionaux apprenaient par la pratique et l'observation participante.

En Occitanie, la DRAAF a coordonné l'appel à manifestation d'intérêt pour participer au projet. Dix candidatures avaient été reçues. La sélection prenait notamment en compte la qualité du dossier, le temps de travail garanti, le portage politique et l'équilibre géographique. Quatre PAT ont été retenus pour représenter une diversité d'échelles, de portages et de degrés de maturité : la Communauté de communes du Tarn-Agout, la Communauté de communes du Pays Viganais, le Parc naturel régional des Grands Causses et l'association Mangeons local 66.

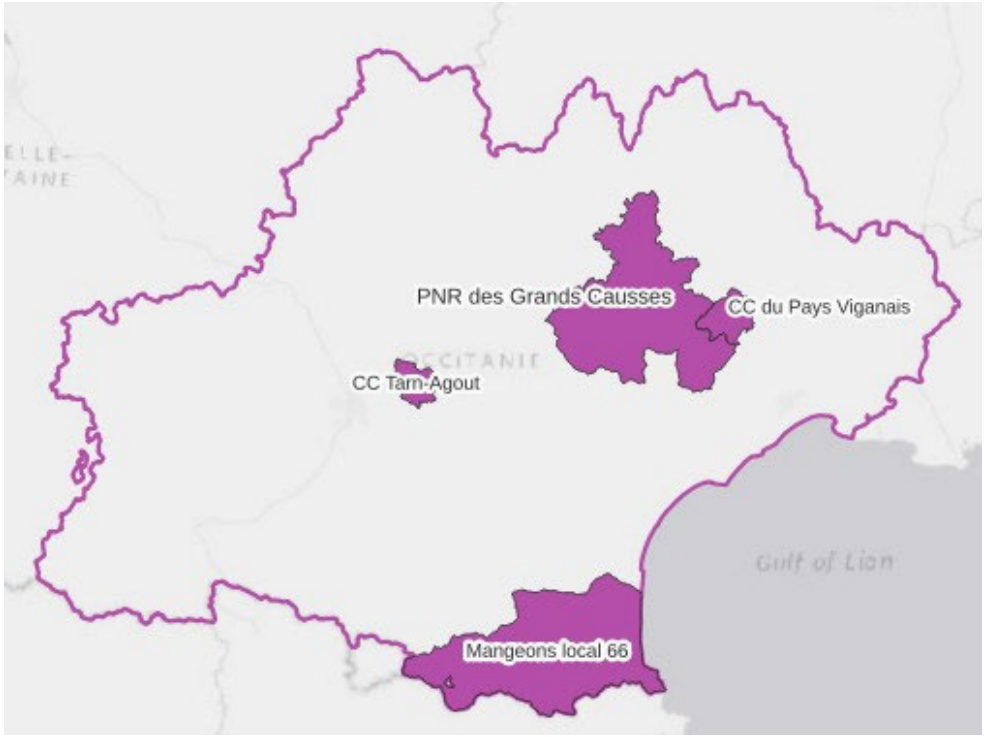

Figure 2. Localisation des 4 PAT Pilotes

3. Une méthodologie fondée sur l'apprentissage par la pratique

3.1. Une formation régionale et des ateliers entre pairs

Deux sessions de formation organisées à Toulouse et Montpellier en novembre 2025 ont réuni 57 animatrices et animateurs de PAT ainsi que cinq agents du service Alimentation de la DRAAF. Elles ont permis de clarifier les notions de suivi, d'évaluation, d'impact, de critères et d'indicateurs, ainsi que l'utilité d'un DSE pour le pilotage. Le rapport souligne toutefois qu'une journée ne suffit pas à rendre les participants autonomes dans l'ensemble des étapes.

Trois ateliers collectifs ont ensuite été organisés : le premier sur le périmètre du PAT et la théorie de changement, le deuxième sur le chemin d'impact et sa traduction narrative, le troisième sur la formulation des indicateurs et le tableau de bord. Le travail collectif a favorisé la mutualisation des apprentissages, l'échange d'expériences et l'observation de différentes modalités d'animation.

3.2. Un accompagnement individualisé

Entre et après les ateliers, 17 sessions spécifiques ont été organisées avec les quatre PAT pilotes, huit à distance et neuf en présentiel. Elles ont porté sur la clarification du périmètre, l'élaboration et l'ajustement des chemins d'impact, la consultation des partenaires, la préparation des comités de pilotage décisionnels et la formulation des indicateurs. La co-animation avec le réseau régional devait permettre aux agents de développer progressivement leur capacité d'accompagnement.

3.3. La validation politique comme condition de pérennité

L'accompagnement prévoyait d'organiser des comités de pilotage décisionnels pour faire porter politiquement le dispositif en cours de construction. L'enjeu privilégié était de faire choisir aux élus les changements qui méritent d'être évalués, sans leur demander d'arbitrer prématurément les détails des indicateurs. Les modalités ont varié selon les territoires : vote par axe, sélection par consensus en conseil d'administration ou échange direct avec les élus référents.

Le calendrier des élections municipales de mars 2026 a conduit à décaler certains comités pour associer les nouveaux exécutifs. Ce choix a également permis de présenter la stratégie alimentaire et de rechercher un portage politique pour la nouvelle mandature.

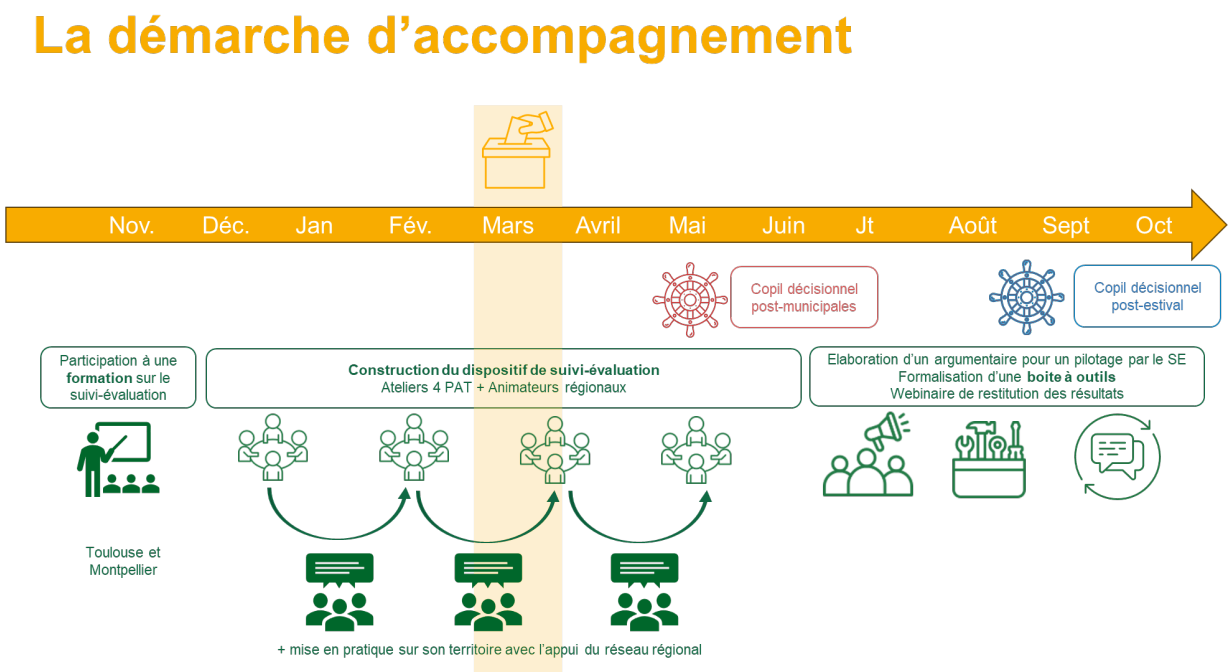

Figure 3. La démarche globale d'accompagnement

4. La théorie de changement : relier actions, changements et impacts

La théorie de changement constitue le cœur analytique de la démarche. Elle explicite la manière dont les réalisations du PAT sont censées contribuer à des changements chez des acteurs identifiés, puis à des effets plus larges sur le système alimentaire territorial. Elle permet de rendre la stratégie plus intelligible, de vérifier la cohérence du plan d'action et de préparer l'évaluation.

4.1. Définir le périmètre du PAT

Le rapport privilégie une définition centrée sur les actions sur lesquelles l'instance de gouvernance du PAT exerce une influence : actions conduites par la structure porteuse ou ses partenaires, financées dans le cadre du PAT et/ou dépendant d'une décision de son instance de gouvernance. Cette délimitation évite d'attribuer au PAT l'ensemble des évolutions alimentaires du territoire, dont une grande partie dépend de facteurs externes.

4.2. Trois étapes pour formaliser la théorie de changement

La première étape, dite de « défriche », consiste à recenser les réalisations tangibles et intangibles à partir des fiches-actions et des documents du projet. Pour chaque réalisation — étude, équipement, charte, comité ou autre production — il s'agit d'identifier les changements attendus et les acteurs concernés. Cette cartographie initiale peut être réalisée en une journée.

La deuxième étape, l'« architecture », organise la carte brute en un chemin d'impact intelligible. Elle hiérarchise réalisations, changements et impacts, examine les liens de causalité et explicite les hypothèses sous-jacentes. Selon la complexité du PAT et le niveau de formalisation attendu, cette étape peut demander deux à six jours de travail, avec plusieurs allers-retours entre l'équipe du PAT et l'accompagnateur.

La troisième étape, la « socialisation », consiste à partager la théorie de changement avec les partenaires et les élus, à recueillir leurs corrections et à valider une représentation commune de la stratégie. Les formats peuvent varier : atelier plénier, groupes thématiques, questionnaire en ligne de validation. L'exercice « Diagnostic – Stratégie – Évaluation » permet aux participants de relier un enjeu, un changement attendu chez un acteur et un indicateur possible.

4.3. Du chemin d'impact au narratif

Les chemins d'impact sont utiles pour l'analyse mais peuvent devenir denses et difficiles à lire. Leur traduction en narratif constitue un support de communication plus accessible : quelle situation souhaite-t-on atteindre ? Quelle est la situation actuelle ? Qui doit changer et pourquoi ? Que fait le PAT pour contribuer à ces changements ? Ce travail facilite la présentation aux partenaires, même si la simplification doit éviter de perdre la vision systémique et les interactions entre les axes.

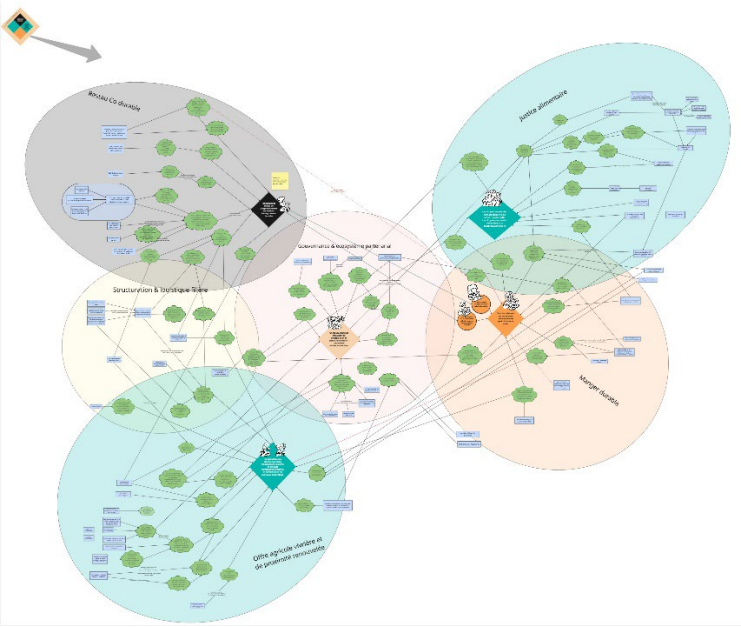

Figure 4. Chemin d'impact d'un des quatre PAT Pilotes

5. Prioriser les changements et construire les indicateurs

5.1. Ne pas chercher à tout évaluer

Le suivi des réalisations (vérifier que les actions prévues ont été conduites) est distinct de l'évaluation des changements auxquels le PAT contribue. Un suivi de base fiable est un préalable : sans information sur la mise en œuvre, il devient difficile de relier les résultats observés aux effets. Une fois cette base assurée, il est possible d'examiner quelques changements prioritaires.

La priorisation doit relever du comité de pilotage, en particulier des élus responsables du PAT. Plusieurs critères peuvent guider le choix : caractère innovant ou expérimental du changement, dimension emblématique du projet, importance de l'enjeu territorial, caractère obligatoire de certaines évolutions ou coût raisonnable de mesure. Les critères doivent être explicités avant le vote ou la sélection.

5.2. Des indicateurs adaptés à la logique d'intervention

Le rapport distingue les indicateurs de réalisation, les indicateurs de changement, ainsi que les indicateurs de contexte ou d'impact. Les données publiques peuvent parfois renseigner le contexte, mais les changements spécifiques à la stratégie du PAT nécessitent souvent des indicateurs originaux et une collecte dédiée. Cette exigence justifie de limiter le nombre de changements suivis.

Les critères SMART et SPICED sont mobilisés pour améliorer la qualité des indicateurs, notamment leur spécificité et leur interprétabilité. Le rapport invite à ne pas réduire l'évaluation à une logique exclusivement quantitative : des données qualitatives et les points de vue des personnes concernées peuvent être nécessaires pour apprécier si un changement est réel et significatif.

5.3. Le tableau de bord et son fonctionnement

Le tableau de bord opérationnalise le dispositif. Pour chaque indicateur, il précise au minimum la source de vérification et la personne ou structure chargée de la collecte ; une valeur cible peut être ajoutée. Il est également souhaitable d'indiquer l'instance où les résultats seront discutés. Les outils de Syalinnov.org permettent de consulter, créer, adapter, partager et exporter des fiches indicateurs.

La difficulté majeure n'est pas la production du tableur, mais son usage durable. Le dispositif doit préciser qui collecte, organise et analyse les données, qui présente les résultats, à quels publics, selon quel rythme et pour quelles décisions. Un tableau de bord conservé par la seule animatrice risque de rester sans effet sur le pilotage. La gouvernance du suivi-évaluation doit donc être participative, explicite et soutenue par le réseau régional.

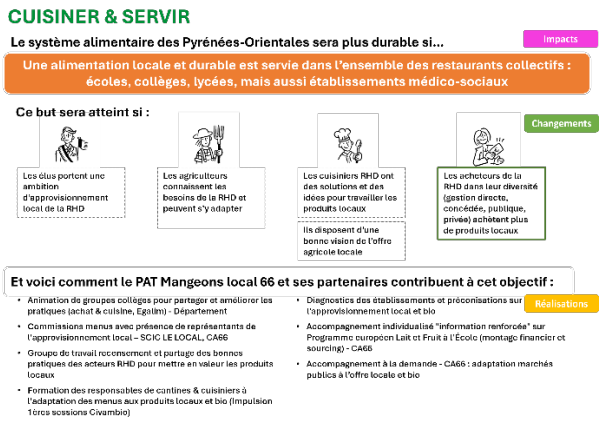

Figure 5. Représentation simplifiée d'une branche du chemin d'impact en vue d'une présentation aux élus et partenaires

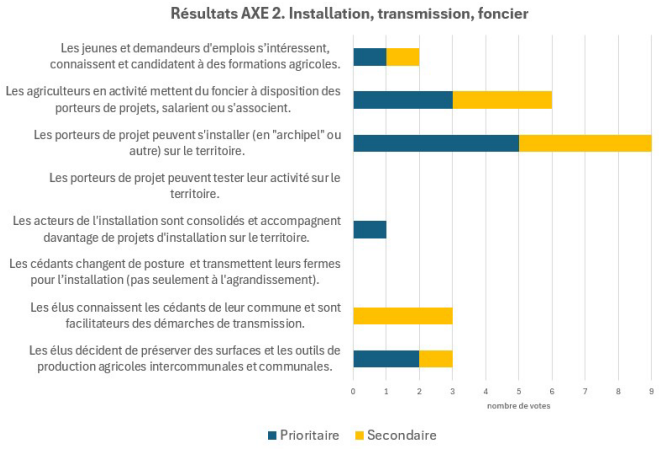

Figure 6. Résultats du vote en Copil des changements à évaluer en priorité

6. Résultats de l'expérimentation en Occitanie

6.1. Des dispositifs largement structurés

À la date du bilan de septembre 2026, l'accompagnement a permis de structurer complètement ou presque un DSE pour chacun des quatre PAT pilotes. Les niveaux d'avancement diffèrent selon les territoires : les chemins d'impact ont été formalisés sous des formats variés, les changements à évaluer ont été priorisés par les instances compétentes et la formulation des indicateurs a été engagée avec des degrés variables de participation des partenaires.

6.2. Des pratiques de validation différenciées

Le PNR des Grands Causses a combiné un comité de pilotage, une validation en ligne du chemin d'impact amendé et un vote pour hiérarchiser les changements. Mangeons local 66 a présenté les axes de sa théorie de changement au conseil d'administration, qui a sélectionné les changements prioritaires par consensus. Dans le Tarn-Agout, les participants ont voté pour un premier et un second choix par axe. Au Pays Viganais, l'animatrice a travaillé directement avec les deux élus référents.

Ces expériences montrent qu'il n'existe pas de modalité unique de validation. Le format doit être adapté à la gouvernance du PAT, à la disponibilité des élus, à la nature des partenaires et au degré de maturité du dispositif. Le principe commun reste de rendre les changements compréhensibles et de confier leur priorisation aux instances légitimes.

6.3. Les apports relevés par les animatrices

- Un regard extérieur et un appui méthodologique qui facilitent la reformulation, l'écriture et la prise de recul.
- Une meilleure compréhension du champ d'action du PAT et des liens entre les actions et les changements recherchés.
- Un travail qui alimente les supports de communication, facilitant la présentation du projet, notamment aux nouveaux élus.
- Une réflexion collective enrichie par les partenaires, les agents du réseau régional et les autres PAT.

6.4. Des limites à prendre en compte

Les retours soulignent le caractère chronophage de la démarche, la difficulté à la reproduire en autonomie, les risques de saturation face à une théorie de changement trop volumineuse et les difficultés de mobilisation des partenaires dans la durée. L'outil Miro est puissant mais l'accès à l'ensemble des fonctions nécessitent de détenir un compte. Enfin, le passage du chemin d'impact au narratif peut faire perdre une partie de l'explicitation des interconnexions du système alimentaire.

Axe thématique, fiche action, ou autre repère	Changement copier/coller de Miro	Acteurs directement concernés	**Indicateur de changement**
Offre locale	Les élus locaux intègrent les enjeux alimentaires dans leur politique. Ils portent, soutiennent et orientent des projets (mobilisation de foncier, installation d'agriculteurs, transmission des fermes, adaptation aux changements climatiques et aux nouvelles pratiques)	Elus	appuyez sur le + dans la colonne de gauche
Restau co	Fort de ce soutien et s'accordant sur ce que devrait être l'alimentation durable pour le territoire, les équipes de cantines servent des repas plus sains et plus durables quel que soit le mode gestion. En gestion concédée, les équipent y parviennent en dialoguant avec les fournisseurs. En gestion directe, les équipes maintiennent leur engagement et augmentent la part des produits locaux s'appuyant sur une logistique fluide, des démarches administratives simplifiées, des prix justes et des équipements adaptés.	Restaurateurs	appuyez sur le + dans la colonne de gauche
Accessibilité alim durable	Les citoyens, toutes tranches d'âges et toutes catégories sociales confondues, sont sensibilisés à l'alimentation locale, saine et durable et savent où s'approvisionner.	Mangeurs-citoyens	appuyez sur le + dans la colonne de gauche
Précarité		Elus	Intégration dans plan projet d'actions / projet de territoire ; enjeu précarité alimentaire
Précarité		Elus	Évolution présence élu·es + agents au GT alimentation, santé
Précarité		Elus	Nombre élu·es qui ont contacté le PAT / les acteurs de la solidarité sur cette thématique
Précarité		Elus	Évolution des subventions allouées aux acteurs de la solidarité alimentaire
Précarité	Les élus prennent en main la question de la vulnérabilité à la précarité alimentaire et donnent des moyens et des directives aux agents municipaux et aux acteurs de la solidarité (associations, CCAS).	Elus	appuyez sur le + dans la colonne de gauche
Gouvernance	Au-delà des élus, les acteurs du développement territorial connaissent les actions du PAT, reconnaissent leur intérêt, communiquent sur leurs avancées et s'impliquent dans leur orientation stratégique. La participation des structures partenaires est facilitée par un financement de leur temps de travail	Services	appuyez sur le + dans la colonne de gauche

Figure 7. Extrait d'un tableau de bord d'indicateurs construit lors de l'accompagnement

7. Un réseau ressource encore à consolider

L'accompagnement a fait émerger en Occitanie un noyau d'agents régionaux et d'animatrices de PAT sensibilisés au suivi-évaluation. Cependant, le rapport estime qu'il est prématuré de considérer ce collectif comme pleinement autonome. La montée en compétences a été inégale et savoir appliquer une méthode ne signifie pas nécessairement être en capacité de former d'autres équipes.

Une agente de la DRAAF ayant suivi l'ensemble de la démarche pourrait coordonner ce collectif. Une deuxième cohorte de PAT est envisagée comme phase de transition : le réseau régional y prendrait une place plus importante dans l'animation, avec l'appui d'un expert en retrait. Cette étape doit permettre de consolider les acquis et de tester une méthode plus légère.

7.1. Analyse synthétique des forces et limites

Les forces identifiées tiennent à la fonction réflexive de la démarche, à la production d'indicateurs adaptés aux réalités locales, à l'émulation entre pairs et à la construction de dispositifs concrets. L'accompagnement progressif rassure les équipes et rend la méthode plus accessible ; les ressources de Syalinnov offrent un support de capitalisation. Les faiblesses concernent principalement la lourdeur de la théorie de changement, l'effort nécessaire pour la rendre intelligible, la dépendance à des outils numériques et le besoin d'un accompagnement intensif. Les opportunités sont liées au renouvellement des équipes politiques, au passage des PAT au niveau 2 et à la nécessité de démontrer l'utilité des projets. Les menaces incluent la baisse des financements, le turn-over des animatrices et agents, le flou perçu entre exigences réglementaires et évaluation plus ambitieuse, ainsi que la multiplication des méthodes disponibles.

7.2. Les conditions de consolidation

Le réseau régional doit clarifier les rôles, le volume de travail mobilisable, la répartition thématique ou géographique des interventions et les liens avec les réseaux InterPAT. Il devra aussi organiser des temps réguliers de suivi des dispositifs, faute de quoi les tableaux de bord risquent de ne pas être utilisés. La continuité des compétences est un enjeu important à l'horizon des renouvellements de labellisation, notamment en cas de départ des personnes formées.

FORCE	FAIBLESSE
Fonction réflexive : prise de recul et réflexion globale sur la stratégie du PAT. Capacité à produire des indicateurs adaptés aux réalités locales Les ateliers collectifs favorisant l'émulation entre pairs, préfiguration d'un réseau ressource territorial durable ? Résultats probants : les DSE des PAT pilotes sont construits (ou presque) L'accompagnement pas à pas, en présentiel et distanciel, rassure les équipes, rend la méthode plus accessible et lève les appréhensions initiales. Ressources accessibles sur Syalinnov.org	Lourdeur de la reconstitution de la théorie de changement Efforts à fournir pour rendre la théorie de changement intelligible Autonomie d'accès à Miro / pérennité des logiciels utilisés Dépendance à un accompagnement de forte intensité par rapport 1) à l'ampleur de la tâche 2) aux compétences complexes à mobiliser
OPPORTUNITES	**MENACES**
L'arrivée de nouveaux élus à « embarquer » Le passage des PAT au niveau 2 L'injonction à démontrer l'intérêt des PAT La démarche Syalinnov et des experts qui accompagnent depuis plus de 10 ans les PAT sur le pilotage par le suivi-évaluation constituent une opportunité. Des dispositifs de financement léger (AMI) à gérer qui mettent le territoire en action	Baisse des financements *Turn over* animatrices PAT et agents réseau régional Flou réglementaire : décalage perçu entre les exigences purement réglementaires (Indicateurs Snanc) et la volonté d'aller plus loin dans l'évaluation. Multiplication des offres de méthode d'accompagnement

8. Recommandations et perspectives

8.1. Ajuster l'ambition aux besoins et aux moyens

Le rapport recommande de clarifier les attentes institutionnelles associées aux PAT, notamment l'articulation entre les indicateurs requis au niveau national et une évaluation orientée changements. Tous les PAT ne s'engageront pas dans une démarche approfondie. Il convient donc de distinguer un socle de suivi indispensable d'un approfondissement évaluatif ciblé.

La méthode doit être allégée sans perdre sa capacité à faire réfléchir la stratégie. Plusieurs options sont évoquées : travailler sur un axe plutôt que sur l'ensemble du PAT, simplifier les supports, privilégier des livrables utilisables et valorisants et adapter le niveau d'accompagnement aux objectifs et à la maturité du territoire. Le recours à un expert reste utile pour les étapes complexes, mais l'autonomie doit progresser.

8.2. Recommandation sur la méthode : renforcer le cadrage, les indicateurs et la gouvernance

- Définir en amont le périmètre d'action, les objectifs de l'évaluation et les décisions que les résultats doivent éclairer.
- Limiter le nombre d'indicateurs aux mesures les plus pertinentes pour le pilotage, plutôt que d'accumuler des indicateurs réglementaires et de contexte.
- Préciser les sources, les responsabilités de collecte, les moyens nécessaires, les échéances et les modalités de discussion des résultats.
- Associer les techniciens et partenaires avant les élus, afin que les équipes opérationnelles s'approprient la démarche et puissent préparer les arbitrages politiques.
- Mobiliser les comités de pilotage pour fixer les ambitions et les priorités politiques, plutôt que pour arbitrer des détails techniques de mesure.
- Adapter la communication aux publics : tableau de bord pour le pilotage, narratif pour expliquer la stratégie, synthèse claire pour les élus et partenaires.

8.3. Évaluer l'usage réel des dispositifs

Prévoir un bilan d'usage six mois à un an après l'accompagnement. Il s'agira de vérifier si les tableaux de bord sont renseignés, si les indicateurs alimentent les échanges et si les résultats contribuent effectivement à des décisions ou à des réorientations. La production d'un outil ne constitue pas en soi une preuve d'efficacité : sa mise en pratique dans la durée est déterminante.

8.4. Conclusion

L'expérimentation occitane a atteint une partie importante de ses objectifs : sensibilisation d'une cinquantaine d'animatrices et animateurs, accompagnement approfondi de quatre PAT pilotes, formalisation de théories de changement et construction de tableaux de bord. Elle a également renforcé la place du suivi-évaluation dans le réseau régional. Toutefois, la pérennité des acquis reste incertaine en raison de la charge de travail, de l'inégale appropriation, de la fragilité du collectif ressource et des contraintes de financement.

Le suivi-évaluation peut sortir du cercle des spécialistes si trois conditions sont réunies : un portage politique explicite, des animatrices et animateurs disposant du temps et de la motivation nécessaires, et un appui méthodologique accessible, fourni par des personnes expérimentées et par les pairs. La perspective pour 2027 est donc de tester une démarche plus légère et davantage portée par le réseau régional, puis d'observer l'usage effectif des outils dans le pilotage des PAT.

PILOTER LES PAT PAR LE SUIVI-EVALUATION : METHODES ET OUTILS

Résumé. Ce rapport synthétise l'expérience d'accompagnement du réseau régional des Projets alimentaires territoriaux (PAT) en Occitanie sur le thème du suivi-évaluation.

Le but était de former les membres du réseau *en faisant* : en accompagnant 4 PAT pilotes dans la construction de leur dispositif de suivi-évaluation

Après avoir rappelé le contexte, le rapport détaille la méthode utilisée : une alternance d'ateliers collectifs et de sessions spécifiques sur le terrain au cours desquels les outils de la méthode Syalinnov ont été présentés, testés, adaptés.

Puis il présente les trois résultats principaux : 1) l'émergence d'un collectif ressource sur ces questions d'évaluation en Occitanie – qui demeure fragile, 2) la consolidation d'une démarche d'accompagnement avec des balises identifiées et des développements à géométrie variable selon les contextes 3) des dispositifs de suivi-évaluation opérationnels pour la plupart des PAT accompagnés

La dernière partie propose une synthèse SWOT de la démarche et une série de recommandations.

Les essentiels de ce document

Une démarche d'accompagnement sur le suivi-évaluation des projets alimentaires

Des retours d'expériences, des illustrations de ce qui a été produit sur le terrain

Des réflexions pour faciliter l'engagement des animateurs PAT dans cet exercice complexe.