

## **CAHIER DES CHARGES**

# **OUTILLER ET ACCOMPAGNER LES RESEAUX REGIONAUX POUR LE PILOTAGE DES PROJETS ALIMENTAIRES TERRITORIAUX (PAT) PAR LE SUIVI-EVALUATION EN REGION GRAND EST**

DBER / SAFA  
Rédaction : HEBE Isabelle

## TABLE DES MATIERES

1.	Eléments de contexte.....	3
1.1.	Les activités de l'ADEME .....	3
1.2.	Contexte de l'étude.....	3
2.	Les attentes de l'ADEME vis-à-vis des prestations à réaliser.....	4
2.1.	Finalités et objectifs .....	4
2.2.	Périmètre et cibles des prestations .....	4
2.3.	Détail des prestations attendues .....	5
3.	Organisation et pilotage de la prestation.....	6
3.1.	Encadrement et suivi de la prestation .....	6
3.2.	Calendrier de réalisation des prestations et rapports attendus.....	7

# 1. Éléments de contexte

## 1.1. Les activités de l'ADEME

### L'ADEME EN BREF<sup>1</sup>

À l'ADEME - l'Agence de la transition écologique -, nous sommes résolument engagés dans la lutte contre le réchauffement climatique et la dégradation des ressources.

Sur tous les fronts, nous mobilisons les citoyens, les acteurs économiques et les territoires, leur donnons les moyens de progresser vers une société économe en ressources, plus sobre en carbone, plus juste et harmonieuse.

Dans tous les domaines - énergie, air, économie circulaire, gaspillage alimentaire, déchets, sols... - nous conseillons, facilitons et aidons au financement de nombreux projets, de la recherche jusqu'au partage des solutions.

À tous les niveaux, nous mettons nos capacités d'expertise et de prospective au service des politiques publiques.

L'ADEME est un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placé sous la tutelle du ministère de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche, du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter le site de l'ADEME : [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

## 1.2. Contexte de l'étude

Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) sont environ 450 en janvier 2025. Ils sont portés essentiellement par des collectivités territoriales et leur périmètre varie de l'échelle communale à l'échelle départementale. Ils ont l'ambition de fédérer les différents acteurs d'un territoire autour de la question de l'alimentation, contribuant ainsi à la prise en compte des dimensions sociales, environnementales, économiques et de santé de ce territoire. Ils s'appuient sur un diagnostic partagé de l'agriculture et de l'alimentation sur le territoire et la définition d'actions opérationnelles visant la réalisation du projet, dans le cadre d'une démarche ascendante. Ils peuvent jouer un rôle capital pour accélérer la transition agricole et alimentaire dans les territoires, en rapprochant les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les collectivités territoriales et les consommateurs et permettre notamment de développer des relations entre territoires urbains et ruraux. Leur caractère systémique rend leur évaluation compliquée. Pourtant, celle-ci est nécessaire pour rendre compte de leur intérêt, de l'impact de leur mise en place et ainsi justifier leur déploiement et leur soutien financier et technique.

L'évaluation fait partie des critères de reconnaissance (labellisation) des PAT au niveau national, notamment au regard de leur inscription dans une démarche d'amélioration continue et de la mobilisation d'indicateurs. Les différents niveaux de labellisation font plus particulièrement référence à la réflexion sur des indicateurs de suivi-évaluation (niveau 1), puis à l'opérationnalisation de ces indicateurs ainsi que d'un dispositif d'évaluation (niveau 2).

D'autre part, L'ADEME a mené une [étude sur l'évaluation de l'impact des PAT](#) sur les territoires en 2 volets. Le premier volet a montré à partir d'exemples de PAT et d'initiatives inspirantes que les PAT peuvent contribuer à un système alimentaire plus durable.

Le deuxième volet méthodologique a conduit aux conclusions suivantes :

- Un panel de méthodologies et d'outils d'évaluation adaptés aux PAT existent mais ils ne sont pas forcément faciles à appréhender pour le non initié
- Des besoins de sensibilisation et de formation des acteurs sont nécessaires afin de comprendre l'intérêt de mener à bien des travaux de suivi/évaluation pour l'aide au pilotage d'un PAT
- La mise en place d'un suivi/évaluation pour donner suite à la phase de diagnostic peut faciliter le pilotage, aider à la transmission des informations, permettre de rendre compte et aider à la prise de décisions ;
- Le pilotage par suivi/évaluation nécessite un accompagnement mais ne doit pas être entièrement externalisé car il doit être un outil de gestion du PAT ;
- Le suivi/évaluation va faciliter les travaux d'évaluation de l'impact du PAT.

---

<sup>1</sup> Actualiser avec [https://collaboratif.ademe.fr/jcms/rec\\_19623/fr/logos-et-ademe-en-bref](https://collaboratif.ademe.fr/jcms/rec_19623/fr/logos-et-ademe-en-bref)

Cette étude préconise aussi de s'assurer un système de suivi fiable et utile avant d'initier une démarche évaluative. Le suivi est une bonne base pour réfléchir à 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 changé à la suite de 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 participants ont appris des choses nouvelles, rencontré de 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 des participants – X 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 la mise en œuvre du PAT. **C'est pourquoi on parle de suivi-évaluation.**

Dans ce contexte, l'ADEME souhaite lancer une étude qui vise à outiller et accompagner les réseaux régionaux pour le pilotage des PAT par le suivi – évaluation. L'enjeu de cette étude est de faire monter en compétence les chargés de missions des réseaux régionaux d'animation des PAT afin qu'ils puissent eux-mêmes accompagner et conseiller les porteurs de PAT qui souhaitent mettre en place un suivi/évaluation.

## 2. Les attentes de l'ADEME vis-à-vis des prestations à réaliser

### 2.1. Finalités et objectifs

Les objectifs visés dans les prestations à réaliser sont les suivants :

- Former, accompagner et faire monter en compétence 4 réseaux régionaux d'animation des PAT pour qu'ils puissent motiver et aider les porteurs de PAT dans la mise en œuvre du pilotage par suivi-évaluation ;
- Accompagner et conseiller les animateurs régionaux, auprès de 4 ou 5 PAT intéressés par le pilotage par suivi-évaluation ;
- Préparer un argumentaire objectivé pour motiver les collectivités à aller au-delà du suivi des indicateurs proposés dans l'instruction technique labellisation niveau 2. Cependant, la prise en compte de ces critères sera nécessaire pour le développement de la méthode proposée ;
- Proposer une boîte à outils qui permettra l'essaimage du pilotage par suivi/évaluation auprès d'autres réseaux régionaux. Cette boîte à outils sera issue de travaux collectifs entre les prestataires des différents lots.

### 2.2. Périmètre et cibles des prestations

L'étude ciblera le territoire français y compris les outre-mer mais les terrains d'études sont déjà définis. 3 réseaux régionaux sont déjà en cours de contractualisation :

- **Bretagne : RESPAT**
- **Nouvelle Aquitaine : réseau PQN-A**
- **Occitanie : Réseau des PAT d'Occitanie**

**La présente étude concerne uniquement :**

- **Grand Est : réseau PARTAAGE**

Ces réseaux se sont portés volontaires et font preuve de motivation concernant cette étude. Ils s'engagent à consacrer a minima 16 jours pour mener à bien ces travaux.

Concernant les cibles des livrables de l'étude, la majorité des résultats est destinée aux chargés d'animation des réseaux régionaux PAT et aux chargés de mission PAT. Mais, les outils développés doivent être suffisamment pédagogiques pour être compréhensibles par des non-initiés (élus par exemple).

## 2.3. Détail des prestations attendues

Cette étude sur la région Grand Est constituera un lot au même titre que ceux déjà engagés avec les 3 autres réseaux régionaux.

Un lot supplémentaire concerne la création d'une boîte à outils commune à l'ensemble de l'étude et a aussi déjà été attribué dans le cadre d'un appel d'offre antérieur.

### Pilotage par suivi-évaluation de la région Grand-Est

Le réseau PARTAAGE (Pour une Alimentation Responsable et une Transition Agri-Alimentaire en Grand Est) a la charge de l'animation régionale des PAT. Ce réseau est animé par l'association « Citoyens et Territoires ». Il est financé par l'ADEME, la DRAAF, la Région et la DREAL.

#### a) Former les acteurs du terrain au pilotage par suivi/évaluation

Une journée de formation dans deux départements différents (pour équilibrer les participations) devra permettre aux acteurs du terrain de monter en compétence sur les bases du suivi, suivi/évaluation et évaluation.

Il s'agira aussi de montrer quand et comment utiliser les outils associés à ces différentes démarches. Cette formation sera destinée aux élus, techniciens, chargés de missions et institutionnels.

Le prestataire aura la charge du contenu de la formation mais aussi de son organisation logistique (réservation de salle si nécessaire et repas notamment). Il est prévu un maximum de 40 personnes par session.

Le réseau régional sera en support logistique pour l'organisation de la journée de formation.

#### Livrables attendus :

- ✓ Les ressources et supports utilisés pour les formations
- ✓ Un compte-rendu de la journée de formation et les retours/ questionnaire des participants

#### b) Faire monter en compétence le réseau régional d'animation des PAT et l'accompagner dans son rôle de conseil de pilotage par suivi/évaluation auprès des PAT

La méthodologie de montée en compétences et d'accompagnement proposée devra être développée dans l'offre.

Elle devra a minima comprendre :

- des temps individuels avec le ou les chargés d'animation du réseau régional pour le ou les former de façon plus approfondie au pilotage par suivi/évaluation
- l'aide au choix des 4-5 PAT « pilotes » qui vont être conseillés par le/les chargés de mission d'animation
- l'accompagnement du ou des chargés de mission régional dans son rôle de conseil auprès des 4-5 PAT « pilotes ». Cet accompagnement sera effectif sur l'ensemble des phases du suivi/évaluation c'est-à-dire de l'élaboration du chemin de l'impact à la mise en place d'indicateurs de suivi pour le pilotage par suivi/évaluation.
- L'intégration des critères et indicateurs de la labellisation niveau 2 des PAT dans le pilotage par suivi/évaluation

Le réseau régional pourra proposer des chargés de mission PAT volontaires (max 4) pour cette montée en compétence. Ils suivront alors le même parcours de formation que le chargé de mission régional.

#### Livrables attendus :

- Note méthodologique précisant la manière dont le réseau est accompagné et avec quelles ressources ;
- Outils utilisés et mis à disposition à la fois des chargés de missions régionaux et des chargés de mission PAT (questions de suivi/évaluation, choix des opérations à suivre de façon plus approfondie, tableaux d'indicateurs).

#### c) Participer à un COPIL décisionnel pour chaque PAT « pilote » concernant l'identification des questions de suivi/évaluation et les objectifs et/ou résultats phares

En accord avec le chargé de mission régional et les chargés des « PAT pilotes », une réunion sera organisée par les porteurs de PAT et visera les acteurs décideurs du PAT. Elle aura pour objectif de définir les questions de suivi/évaluation principales auxquelles devra prioritairement répondre le PAT et ainsi identifier les objectifs/ résultats/actions phares pour lesquelles il est nécessaire de mettre en place un suivi particulier. Si possible des indicateurs de suivi seront aussi proposés.

#### Livrables attendus :

- Note méthodologique précisant les étapes/ le processus de définition des questions de suivi/évaluation et d'identification des objectifs et/ou résultats phares à suivre de façon plus approfondie ;
- Les prochaines étapes pour le PAT
- Les résultats d'un questionnaire de satisfaction des participants

#### **d) Elaborer des outils méthodologiques à destination des réseaux régionaux et des porteurs de PAT**

Le prestataire devra mettre à disposition tous les outils utilisés lors de sa mission d'accompagnement et de montée en compétence des chargés de missions régionaux et chargés de mission PAT.

Les outils et processus proposés devront être les plus autoportants possible.

Le prestataire s'engage à alimenter la réalisation d'un argumentaire sur l'intérêt du pilotage par suivi/évaluation

Il s'engage aussi à participer à au moins 3 réunions en visio de détermination du format de boîte à outils, mise en commun avec les prestataires des 4 autres lots pour proposer une boîte à outils commune et cohérente.

#### Livrables attendus (à intégrer dans le rapport final) :

- Argumentaire pour essaimer le pilotage par suivi-évaluation en cohérence avec la labellisation niveau 2
- Les processus et outils mis à disposition des chargés de missions régionaux et de PAT

Les résultats seront présentés aux acteurs régionaux, dans le cadre d'un webinaire ouvert de restitution des résultats à la fin de l'étude.

Le prestataire s'engage aussi à participer à un webinaire national de présentation des résultats.

### **3. Organisation et pilotage de la prestation**

#### **3.1. Encadrement et suivi de la prestation**

Un comité de pilotage sera constitué de l'ADEME national et régional, de représentants du réseau régional et de représentants du ou des prestataires sélectionné(s).

Dans la durée du contrat, il se réunira (en visioconférence) à trois reprises.

Pour favoriser la synergie entre les études des différentes régions, à minima 2 réunions d'échange sont à prévoir entre l'ADEME nationale et les prestataires des lots dans chaque région. L'objectif est d'assurer la cohérence entre les études.

Les réunions se dérouleront en visioconférence.

Pour rappel, il est également prévu la participation du prestataire à 3 réunions supplémentaires en visio-conférence pour alimenter le lot « élaboration d'une boîte à outils ».

Une restitution régionale par le biais d'un webinaire sera organisée et animée pour chaque région par les prestataires.

Le prestataire s'engage aussi à participer à un webinaire national de présentation des résultats.

### 3.2. Calendrier de réalisation des prestations et rapports attendus

L'étude devra être terminée 11 mois après la notification du marché.

Les livrables suivants sont attendus :

- **Un rapport d'avancement à mi-parcours** de la durée totale du contrat : il présentera les différentes réalisations de la prestation, les éventuelles difficultés rencontrées et les solutions pour y faire face, ainsi que les perspectives des prochaines actions jusqu'à la fin du contrat. Il inclura les livrables suivants :
  - Note méthodologique précisant la manière dont le réseau est accompagné et avec quelles ressources ;
  - Outils utilisés et mis à disposition à la fois des chargés de missions régionaux et des chargés de mission PAT (questions de suivi/évaluation, choix des opérations à suivre de façon plus approfondie, tableaux d'indicateurs, inclusion des indicateurs de labellisation niveau 2 pour les PAT concernés).
  - Les prochaines étapes
- **Un rapport final à l'issue du contrat** : il présentera les enjeux et les objectifs du suivi/évaluation, les principales étapes de l'accompagnement et les perspectives. Il inclura les livrables spécifiques de chaque lot. En plus des éléments déjà présents dans le rapport d'avancement à mi-parcours :
  - Un descriptif des accompagnements du prestataire,
  - Les processus et outils utilisés aux différentes étapes d'élaboration du pilotage des PAT par le suivi-évaluation (du chemin d'impact aux indicateurs)
  - Un rapport type SWOT de ce qu'a apporté l'accompagnement du prestataire auprès du réseau régional mais aussi du réseau régional auprès des PAT
  - Des recommandations/ perspectives de ces travaux

Le rapport final sera accompagné de :

- **Une synthèse d'une dizaine de pages**, qui présente les principales conclusions de l'étude
- **Deux supports de présentation PowerPoint synthétique** présentant les principaux résultats de l'étude : une version longue complète et une version courte pour le webinaire de restitution ;

Calendrier prévisionnel des temps forts de valorisation des travaux :

- Novembre 2025 : prise de contact avec les réseaux régionaux et choix des 4-5 PAT + organisation journée de formation ;
- Janvier 2026 : journées de formation ;
- Septembre 2026 : rapports finaux provisoires et programmation des webinaires régionaux
- Novembre 2026 : finalisation boîte à outils et webinaire national.