



Intégrer les indicateurs dans son projet : pourquoi, comment ?

Description

S'engager dans un projet en faveur de la biodiversité consiste avant toute chose à savoir d'où l'on part et ce que l'on voudrait atteindre à la fin du projet. À cet effet, développer un cadre de travail basé sur des objectifs, des attendus, des livrables, des jalons et des ressources, constitue les paramètres essentiels et incontournables d'une gestion de projet parfaitement planifiée et idéalement conçue.

Diagramme de Gantt à l'appui, ce cadrage est souvent restreint à une sphère technique et opérationnelle en charge des actions dont le suivi intéresse pourtant différentes échelles. Le tableau de bord devient par conséquent un médium, au sens où il permet de proposer une médiation entre le niveau atteint et le niveau à atteindre souhaité pour celles et ceux qui sont en charge de l'appréciation de la conduite du projet.

Dans le meilleur des cas, il doit aussi permettre des remédiations afin d'être en capacité de proposer et d'adapter des solutions pour faire face aux difficultés rencontrées : cette approche permet de conserver en ligne de mire le cadre et les objectifs de départ souhaités, de partager les variations et les décisions à prendre.

Pour autant, l'évaluation est très souvent reléguée en fin de projet ou perçue comme une dimension contraignante : elle nécessiterait un travail de réflexion poussé en amont sur ce que l'on veut suivre et un travail régulier de rapportage qui s'imposerait au détriment du reste.

➔ **Avoir le réflexe indicateur : une opportunité pour le projet**

Outre les a priori précédents, les indicateurs souffrent d'une réalité avec laquelle il est absolument incontournable de composer : un indicateur offre une image, une image choisie et partielle de la réalité, il n'est donc pas parfait. Il est un parti-pris, il est l'expression d'une décision qui peut parfois faire l'objet de débats, de remises en cause. Partant de ce principe, tout repose sur une seule et même double question pour tous les indicateurs : que cherche-t-on à évaluer et en rapport avec quel objectif ?

Avant de s'emparer de cette double question et commencer à y répondre, il apparaît essentiel de conserver à l'esprit que l'indicateur est au service de la conduite du projet et non l'inverse.

Un indicateur ne sera un bon indicateur à la seule et unique condition qu'il soit strictement relié à son sujet, à l'objet même qui est au cœur de l'objectif. Autrement dit, sur le plan méthodologique, les façons de construire un indicateur peuvent éventuellement varier mais elles ne peuvent se départir de cet incontournable : l'évaluation consiste à poser la question, centrale, objective, qui doit traduire ce sur quoi repose l'effort, la dynamique précise attachée au projet, à l'action.

Un exemple de construction didactique :

	Ce qu'il faut obtenir à terme
<i>Définir le pourquoi on mesure</i>	Une expression sur le sens par rapport au projet, par rapport à ses objectifs de long terme, ses finalités
<i>Définir le quoi, ce que l'on cherche à évaluer</i>	Un objet identifié précisément, objet qui nous intéresse et qui doit guider et structurer notre attention
<i>Définir le comment on mesure</i>	Un système organisé de manière verticale et à double sens, de la donnée brute acquise sur la base d'un protocole simple et robuste à l'expression colorée de l'indicateur sur la base d'un traitement des données et d'une grille de notation

Description (Suite)

À cet effet, la plus-value essentielle liée au choix d'indicateurs et du temps à y consacrer dans l'organisation du projet réside dans cette dynamique de réflexion qui, in fine, permettra de :

- s'accorder sur les cibles, à court-moyen-long terme ;
- préciser les trajectoires à privilégier ;
- structurer des pans entiers du projet et de la stratégie d'actions ;
- organiser la chaîne d'informations, de la donnée brute à son traitement et son interprétation, pour que l'indicateur soit au service du projet.

Les bénéfices attendus pour l'équipe projet ainsi que l'ensemble des parties-prenantes ou échelles impliquées dans la mise en œuvre du projet deviennent une évidence tant ils offrent une capacité à interroger la conduite du projet et l'adéquation des résultats atteints avec les résultats attendus. L'objectif est bien d'évaluer pendant le projet et non à la fin.

➤ Au-delà d'une mesure, une ambition partagée

Si le couple objectif-indicateur constitue un cadre opérationnel dans un tableau de bord, il doit reposer sur un postulat : il faut rendre simple ce qui est complexe. Exagérée à l'outrance, cette démarche de simplification peut desservir la logique de l'évaluation car elle force des systèmes complexes à se réduire à des équations basiques et intellectuellement frustrantes. Il importe donc de privilégier une **démarche d'ensemble qui précise, avec sérieux, ce à quoi répondent des indicateurs et ce à quoi ils ne répondent pas, en lien avec des objectifs bien circonscrits en particulier.**

De toute évidence, en multipliant des objectifs et des sous-objectifs, les combinaisons des couples objectifs-indicateurs peuvent s'avérer pléthoriques. Or, la multiplicité des objectifs ou des sous-objectifs dans un projet n'est pas un gage de qualité et ne favorise pas la simplicité générale d'un tableau de bord qui doit être utile et utilisé. À cette fin, la réflexion sur le couple objectif-indicateur repose sur une liste de paramètres connus et incarnés par l'acronyme SMART [en général traduit, à quelques nuances et variations près, par *Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel*] auquel le « E » pour *Ecologique* s'ajoute.

Au cœur de la déclinaison de l'approche SMART, le « A » constitue un point de convergence réel entre les acteurs du projet - A pour ambitieux, atteignable, acceptable, accepté – résonnant comme la fixation d'un cap. Chacune des étapes devient alors le marqueur d'une progression, dans la conduite du projet, pour rassembler les parties prenantes et débattre de la situation et du reste à parcourir par rapport à la projection initiale.

À cet égard, **des indicateurs et un tableau de bord correctement conçus permettent de structurer et de développer des outils de communication et de dialogue afin de partager les démarches déployées et mettre en débat des questions qui se poseraient. Un nombre trop élevé d'indicateurs est là encore contre-productif**, l'ensemble du système pouvant être fragilisé et la fonction de représentation qui leur est attribuée diluée dans un patchwork déroutant de couleurs et de graphiques.

➤ À chaque type d'indicateur, une stratégie

Les caractéristiques fondamentales d'un plan de travail incluant dans son fonctionnement même la logique des indicateurs en lien avec les objectifs d'un projet nécessitent, au-delà de toutes les opportunités présentées précédemment, de définir le ou les types d'indicateurs à retenir. L'idéal est d'être en capacité de reprendre des indicateurs déjà existants, ce qui permet de réduire le temps de conception. Néanmoins, le temps d'appropriation reste essentiel et incompressible : **il n'est pas possible d'opter pour un instrument de mesure et de pilotage sans en comprendre la logique et la correspondance avec un objectif et ce que l'on cherche à évaluer.**

À cet égard, **la recherche d'indicateurs déjà déployés par d'autres collectivités, éprouvés, testés, robustes, est évidemment à privilégier dans un premier temps.** Ce tour d'horizon permettra également de renforcer le calibrage fin et opérationnel d'indicateurs à portée générique. À terme, cette démarche pourrait permettre d'ouvrir des espaces de dialogue entre collectivités et entre collectivités et financeurs sur des sujets portant sur l'évaluation de la participation par exemple, l'amélioration de la connaissance, etc.

Description (Suite)

Si le couple objectif-indicateur est bien établi, il ressort toutefois l'obligation de déterminer si l'indicateur retenu est par exemple, de type :

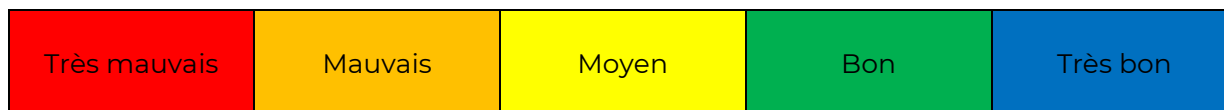
- indicateur de résultats, utilisé pour apprécier les résultats visés et l'état d'avancement des opérations ;
- indicateur de suivi ou de moyens pour apprécier le niveau de moyens employés pour atteindre des objectifs ;
- indicateur de performance renseignant sur le niveau d'efficacité d'un processus ;
- indicateur de pression, d'état, de réponse,...

nécessitant de choisir entre autres, des indicateurs *quantitatifs*, vérifiables et mesurables de manière certaine à l'instar des distances, de nombre de réunions et / ou *qualitatifs* mesurant des perceptions par exemple.

Quel que soit le choix d'indicateur, invariablement, il doit porter l'objet même de l'objectif à atteindre, il doit permettre d'appréhender l'efficacité de l'action, la trajectoire du projet, ses variations, offrir la capacité de créer du dialogue entre les différentes parties prenantes d'un projet. Pour ce faire, il doit être simple, résister à l'épreuve du temps et créer une dynamique d'échanges dès la conception du projet.

➤ Quelle forme, quelle lecture ?

Le suivi d'un indicateur avec une grille d'évaluation permet de visualiser et d'ordonner ce qui est considéré comme souhaité et non souhaité, avec une gradation entre ces deux bornes. À cet effet, une représentation en 5 couleurs permet de proposer des marges de progrès et de qualification plus séquencées que 4 ou 3 couleurs.



Positionner le résultat obtenu sur une des couleurs s'obtient après avoir récolté des jeux de données, réalisé des calculs et agrégé un certain nombre d'éléments pour obtenir un score. À chaque couleur est adossée une valeur liée à une fourchette prédéfinie. Cette méthode oblige à se fixer un niveau d'ambition, un niveau d'exigence. Aussi, se fixer une ambition faible aboutit-il à obtenir très rapidement du bleu, ce qui ne permet pas d'illustrer les progrès réalisés, ni à se donner les moyens et l'envie de progresser puisque le niveau de satisfaction le plus élevé est atteint. Au pire, l'illusion de l'indicateur est parfaite mais la démarche absolument pas probante.

Cette barre chromatique organisée autour de valeurs-seuils et d'un résultat qui est obtenu à un instant T peut être utilisée dans le cadre d'une évaluation annuelle par exemple ou sur deux ou trois années glissantes. La comparaison entre années repose sur la comparaison des couleurs obtenues chaque année et peut inclure l'expression d'une tendance (ascendante, descendante, horizontale) via une flèche insérée dans le pictogramme : en effet, les résultats peuvent changer sans aboutir pour autant à un reclassement ou un déclassement, ce qui est intéressant pour aller au-delà de la seule couleur.

Le suivi d'une évaluation sans grille, relativement traditionnel, peut emprunter des formes très différentes : diagrammes en radar, tableaux, histogrammes, camemberts, courbes. Ces figures offrent par elles-mêmes un état de la situation avec des possibilités de comparaison diachroniques et une interprétation immédiatement opérationnelle et accessible sur le mode « mieux », « moins bien », « identique ».

Même s'il est tout à fait possible d'accoler l'expression d'une situation souhaitée ou non souhaitée, c'est surtout la courbe qui fixe le principe de la tendance par rapport à un objectif à atteindre et connu comme point de référence. A ces variations aisément préhensibles est souvent accolé un chiffre ou un pourcentage pour caractériser plus précisément le delta entre les deux périodes comparées.

Description (Suite)**➤ Un indicateur pour parler...**

Simplifier et réduire la complexité à une couleur, un score, un chiffre, une courbe, permettre en un coup d'œil d'évaluer la situation pour ne s'attacher qu'au mauvais résultat afin de le corriger, les critiques sur les travers possibles des indicateurs sont nombreuses. Elles ont le mérite de poser les limites de cette démarche de pilotage qui peut effectivement être désincarnée de la réalité ou de ce qui se passe en parallèle des éléments évalués.

Pour autant, **les indicateurs ont une vertu réelle pour créer du dialogue**. À l'amont, au moment de leur conception, pour définir les objectifs, les priorités et ce sur quoi doit porter l'évaluation mais aussi et surtout à l'aval, au moment de la présentation des résultats. En effet, réduire des dynamiques, des systèmes vivants qui réagissent, des actions à des codes couleurs ou des scores constitue pour les acteurs de la décision une véritable opportunité de ré-interroger le sujet présenté de manière synthétique. Pourquoi ce changement ? Pourquoi ce sentiment d'avoir ressenti des évolutions différentes par rapport à l'indicateur ? Quel type d'action serait nécessaire pour changer radicalement la situation ?

À partir d'un tableau de bord, pour peu qu'il soit dans sa conception et ses objectifs largement partagé, il est ainsi possible de réinvestir les questions de fond, les détails, les facteurs d'explications et les variables qui font la différence. Il appartient ainsi à la communauté rassemblée autour d'un projet territorial de déployer un outil utile, en dressant des bilans structurés par des jeux de couleurs ou des courbes, avec à chaque fois, des éléments synthétiques reprenant les points saillants, les difficultés, les tendances. Cette combinaison permet de favoriser le débat autour du couple indicateur-objectif quand initialement il s'agissait de structurer le couple objectif-indicateur. Si l'indicateur est le point d'attention, il n'a que pour seule et unique fonction de projeter une lumière sur un sujet... Regarder l'indicateur pour parler de l'essentiel : le sens.

Pour aller plus loin

UICN France (2014). *Indicateurs de biodiversité pour les collectivités territoriales : jeu commun et synthétique d'indicateurs de biodiversité pour l'échelon régional*. Paris, France.

uicn.fr/wp-content/uploads/2016/08/Indicateurs_de_biodiversite-web.pdf
naturefrance.fr/indicateurs

CEREMA /OFB (2020). *Catalogue des indicateurs de biodiversité des Observatoires de biodiversité*. VI. 632 p :

www.cerema.fr/system/files/documents/2020/07/catalogue_indicateurs_rnob.pdf

Autres liens utiles:

bretagne-environnement.fr/des-indicateurs-de-paysage-en-bretagne-projet

bretagne-environnement.fr/indicateurs-patrimoine-naturel-bretagne

ct88.espaces-naturels.fr/node/1921

www.valdille-aubigne.fr/wp-content/uploads/2020/04/VIA_SchemaLocal_TV_B_V4_ImagesComprimees.pdf

www.ademe.fr/entreprises-monde-agricole/reduire-impacts/reduire-cout-dechets/dossier/observer-ameliorer/indicateurs-suivi-mettre-place