

## ÉTAPE PAR ÉTAPE

*dans l'entreprise et dans la collectivité*

## ÉTAPE 6

### Suivi, évaluation et bilan

#### 2 sous étapes :

- Suivi ou Monitoring
- Bilan ou Reporting

Cette étape comprend le suivi et le bilan, lesquels reposent sur une action commune, soit l'évaluation, laquelle dépend de la mise en place d'indicateurs. Dans ce document, nous proposons d'expliquer d'abord les 2 sous étapes pour ensuite se concentrer sur la question de l'évaluation sans distinction qu'elle soit réalisée dans l'entreprise ou dans la communauté.

DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><b>Suivi ou Monitoring</b></p> <p><i>Le mot monitoring est synonyme de suivi. Il signifie l'opération qui consiste à suivre méticuleusement le fonctionnement d'un système ou d'un processus, en temps réel, pour parvenir au résultat recherché, dans les meilleures conditions.</i></p> <p><i>Dans un contexte de développement durable, le programme de suivi ou de monitoring consiste à mesurer et évaluer si les actions prévues sont bien engagées afin d'atteindre les résultats attendus. Le suivi permet la poursuite ou la redéfinition de certaines actions afin d'inscrire la démarche (de management durable ou d'Agenda-21 Local) dans une démarche d'amélioration continue. Le suivi est donc un</i></p>	<p>Permet de mesurer la performance globale de l'entreprise, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs économique, social et sociétal, financier et environnemental. Voir le schéma sur la performance globale en annexe 1</p> <p>Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi acteurs.</p>	<p>Comme le développement durable appelle à des changements, il faut être en mesure de suivre et d'évaluer ces changements et les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs prévus au plan d'action mais aussi à la planification stratégique. Chaque action de l'Agenda-21 Local disposera d'indicateurs d'efficacité qui devront permettre d'apprécier les résultats obtenus. Il sera également nécessaire de suivre le niveau de réalisation.</p>
	<p><b>RÉFLEXION SADC</b></p>	<p><b>RÉFLEXION SADC</b></p> <p>Par notre expérience terrain des démarches d'animation territoriale où le suivi (voire l'évaluation) est souvent escamoté, nous suggérons que cet exercice soit réalisé par un comité de suivi (ou comité d'évaluation) avec un mandat clair et spécifique, lequel comité est mis en place par le comité de pilotage. Pour assurer une bonne gouvernance, ce comité de suivi relèverait du</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>outil stratégique d'amélioration continue.</i></p> <p><i>Comme la démarche de développement durable est un projet ambitieux, elle nécessite un suivi régulier (et non pas occasionnel) pour favoriser l'avancement des actions et mobiliser les acteurs. Le suivi doit donc être organisé et prévoir :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calendrier</li> <li>2. Budget</li> <li>3. Instances de suivi (cellule opérationnelle, comité de pilotage, ou comité d'évaluation)</li> <li>4. Formation</li> <li>5. Méthode de collecte d'informations, analyse des indicateurs et des critères (enquête, ateliers...)</li> </ol>	<p></p> <p><b>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</b></p> <p><b>OUTILS</b></p>	<p>comité de pilotage. En l'occurrence, il compterait minimalement un représentant du comité de pilotage, tandis que les autres membres pourraient être indépendants de la démarche : des experts et autres représentants de la communauté. Et nous suggérons fortement de faire appel à un expert en évaluation.</p> <p>Étant « indépendant », ce comité doit rendre des comptes au comité de pilotage et au conseil des élus. Finalement, il pourrait être appuyé, pour la collecte des informations, du comité de pilotage et des employés de la municipalité, et s'il y a lieu d'une firme externe. Voir l'annexe 2 pour un exemple d'organigramme de la structure.</p> <p><b>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</b></p> <p><b>OUTILS</b></p>
<p><b>Bilan ou Reporting</b></p> <p><i>Le terme « reporting » est davantage utilisé pour l'entreprise et réfère soit à l'opération ou soit au document consistant à faire rapport de ses activités.</i></p> <p><i>Le bilan ou reporting est en fait un compte-rendu qui fait rapport, périodiquement et/ou annuellement, des activités et résultats d'une organisation afin d'informer ceux qui sont chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats. Certains auteurs appellent ce bilan le « rapport d'imputabilité », mais dans</i></p>	<p>L'élaboration d'un rapport de développement durable et sa divulgation sont les processus qui permettent à l'entreprise de rendre compte à ses différentes parties prenantes. L'entreprise doit montrer à ces parties comment elle se conduit dans sa globalité, c'est-à-dire au plan social, environnemental et économique (souvent appelé le Triple Bottom Line). Certains auteurs ajoutent que l'entreprise devrait aussi rendre compte de son engagement sociétal (engagement dans le milieu où elle opère), de ses relations avec les tiers et de sa gouvernance.</p> <p>La production de rapports sur la durabilité au Canada est un geste volontaire, mais de plus en plus</p>	<p>Un rapport devrait être rédigé et présenté aux instances de suivi (comité de Pilotage, Conseil des élus). Une synthèse de ce rapport devrait ensuite être largement diffusée dans la communauté (citoyens) et auprès d'autres parties prenantes identifiées, voire au plus grand nombre. Effectivement, elle doit constituer un outil précieux de communication et de vulgarisation à l'intention des citoyens. À cet égard, l'élaboration de la synthèse exige un effort pédagogique et un compromis entre compréhension du grand public et finesse d'analyse.</p> <p>Ce rapport devrait aussi comprendre un volet spécifique sur les pratiques écoresponsables de la</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>le contexte du développement durable, les noms les plus couramment utilisés sont « rapport de développement durable » ou « rapport de durabilité ».</i></p> <p><i>Contrairement au suivi, le « reporting » ne participe pas nécessairement à une stratégie d'amélioration continue car il ne fait que présenter les activités et résultats.</i></p> <p>Toutefois, issu de l'exercice de suivi et d'évaluation, il constitue un outil précieux de communication et de vulgarisation à l'intention des parties prenantes. Il répond donc à la « règle » de transparence qui caractérise le développement durable.</p>	<p>de pays envisagent de la rendre obligatoire. D'ailleurs, en France, elle est obligatoire pour les entreprises cotées en bourse. Au Canada, il est constaté que de plus en plus d'entreprises produisent un tel rapport parce qu'y sont associés plusieurs avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliore la réputation, l'imputabilité et la transparence;</li> <li>• répond aux demandes croissantes d'information sur le rendement économique, social et environnemental émanant des clients, collectivités, employés, actionnaires, organismes de réglementation, etc.;</li> <li>• permet d'établir des relations;</li> <li>• attire et conserve des employés de grande qualité;</li> <li>• fournit au conseil d'administration une vision intégrée de la société;</li> <li>• motive le personnel;</li> <li>• encourage l'innovation;</li> <li>• attire des investissements et de nouveaux intervenants commerciaux;</li> <li>• Facilite l'accès aux marchés...</li> </ul> <p>Le GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>) est probablement le modèle le plus utilisé pour rendre compte de la triple performance des organisations. Il a pour mission de concevoir et de diffuser des lignes directrices pour la production de rapports sur le développement durable dont les organisations peuvent utiliser pour rendre compte des dimensions économique, environnementale et sociale de leurs activités.</p>	<p>municipalité afin de montrer que celle-ci intègre le développement durable à même ses pratiques internes et quels en sont les progrès.</p> <p>Attention, le bilan n'a pas pour objectif de comparer les territoires mais plutôt de présenter les activités et résultats de la mise en œuvre d'un projet de développement durable chez soi.</p>
	<p><b>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</b> Pour ne citer que quelques exemples de rapport de</p>	<p><b>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</b></p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<p>développement durable d'entreprises québécoises ou canadiennes</p> <p>Cascade  <a href="http://www.cascades.com/developpement-durable/environnement/rapport-sur-le-developpement-durable/mentions-honneur">http://www.cascades.com/developpement-durable/environnement/rapport-sur-le-developpement-durable/mentions-honneur</a></p> <p>Hydro-Québec  <a href="http://www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_perf_enviro/index.html">http://www.hydroquebec.com/publications/fr/rapport_perf_enviro/index.html</a></p> <p>Fondaction  <a href="http://www.reervert.com/accueil.php">http://www.reervert.com/accueil.php</a></p> <p>Mountain Equipment Co-op  <a href="http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2534374302881756&amp;bmLocale=fr_CA">http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2534374302881756&amp;bmLocale=fr_CA</a></p>	
	<p><b>OUTILS</b></p> <p><i>Trousse d'information pour la production de rapports de développement durable</i>  <a href="http://www.sustainabilityreporting.ca/home/default.asp?lang=f">http://www.sustainabilityreporting.ca/home/default.asp?lang=f</a></p> <p><i>Commençons le reporting, Modèle du rapport GRI Niveau C (Template du rapport GRI)</i>  <a href="http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/6AFE7833-0623-4C5C-8604-3429FD98DB1C/2839/LetsReportTempl_25_05_09_FR.pdf">http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/6AFE7833-0623-4C5C-8604-3429FD98DB1C/2839/LetsReportTempl_25_05_09_FR.pdf</a></p> <p>Site pour l'élaboration d'un rapport en ligne  <a href="http://www.verteego.com/">http://www.verteego.com/</a></p>	<p><b>OUTILS</b></p> <p>Le modèle du rapport GRI peut aussi être utilisé par les municipalités au plan de leurs réalisations écoresponsable.</p> <p>Différents outils peuvent être utilisés pour la diffusion : site internet de la municipalité, journaux municipaux, tracts, mailing, publipostage mais également réunions publiques, forums participatifs permanents ou ponctuels, etc.</p>





DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<p>Quelle place pour les salariés dans un rapport de développement durable des entreprises du CAC 40? <a href="http://www.mediaterre.org/rsdd/actu,20090217102210,2.html">http://www.mediaterre.org/rsdd/actu,20090217102210,2.html</a></p>	



## Table des matières

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION.....	7
INTRODUCTION AUX INDICATEURS.....	8
LE TABLEAU DE BORD .....	11
ORCHESTRER L'ÉVALUATION .....	12
<i>Piloter l'évaluation</i> .....	13
<i>Animer l'évaluation</i> .....	13
<i>Communiquer autour de l'évaluation</i> .....	14
DIFFÉRENTS OUTILS D'ÉVALUATION .....	15

## Qu'est-ce que l'Évaluation

*«Évaluer, c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements.»*

Réнал Legendre – Dictionnaire actuel de l'éducation, 1993, Guérin/Eska.

Performance signifie l'atteinte des objectifs visés

L'évaluation permet donc de mesurer les impacts, la performance et la durabilité des actions mises en oeuvre. Elle est une source d'informations pour les responsables qui auront à apprécier, évaluer, s'interroger et prendre des décisions sur la continuité du

processus et des stratégies en cours. «Doit-on envisager de réorienter les décisions?» «Les actions entreprises sont-elles en

*adéquation avec les objectifs?»* L'évaluation est ainsi un outil important d'aide à l'action et à la décision.

Dans une démarche de développement durable, l'évaluation joue un rôle déterminant parce qu'elle est l'outil par excellence qui permet de suivre pour favoriser l'amélioration continue. En plus de contribuer à une meilleure gestion et conduite des projets, de soutenir la prise de décision et de favoriser l'adaptation des stratégies, elle participe aussi à la mobilisation des parties prenantes et au renforcement de la démocratie locale. Effectivement, le développement durable est intimement lié à l'évaluation participative, au partage de connaissances et à la transparence. Autrement dit, l'évaluation est un **axe important** du processus de développement durable.

D'ailleurs, différents principes touchant l'évaluation des progrès en faveur du développement durable ont été définis. On les appelle les **principes de Bellagio** en référence au groupe international de spécialistes de l'évaluation qui se sont regroupés en 1996 au Centre d'études et de conférences de la Fondation Rockefeller à Bellagio, en Italie. Ce sont 10 principes en matière d'évaluation qui ont été établis et adoptés. Pour plus de détails sur ces 10 principes, consultez l'annexe 3. Brièvement, ces principes traitent de quatre aspects de l'évaluation des progrès en faveur du développement durable :

1. le point de départ de toute évaluation, c'est-à-dire sur l'établissement d'une vision du développement durable et sur la formulation d'objectifs clairs;
2. le contenu de toute évaluation;
3. les objectifs clés de l'évaluation;
4. le besoin de prévoir des capacités d'évaluation permanentes.



L'évaluation se réalise à trois temps durant la démarche de développement durable : avant, pendant et après la mise en œuvre des actions. Pour plus de détails sur ces trois temps et sur le processus cyclique de l'évaluation, voir l'annexe 4. À l'étape de suivi et bilan, ce sont les évaluations du « pendant » (ou *in itinere*) et de l'après » (*ex post*) qui s'appliquent.

L'évaluation *in itinere* est régulière et mesure les actions engagées au plan d'action dans une logique d'amélioration continue; tandis que l'évaluation *ex post* se réalise aux 3 à 5 ans pour évaluer les résultats des stratégies mises en place, voire les impacts sur les changements attendus.

## Introduction aux indicateurs

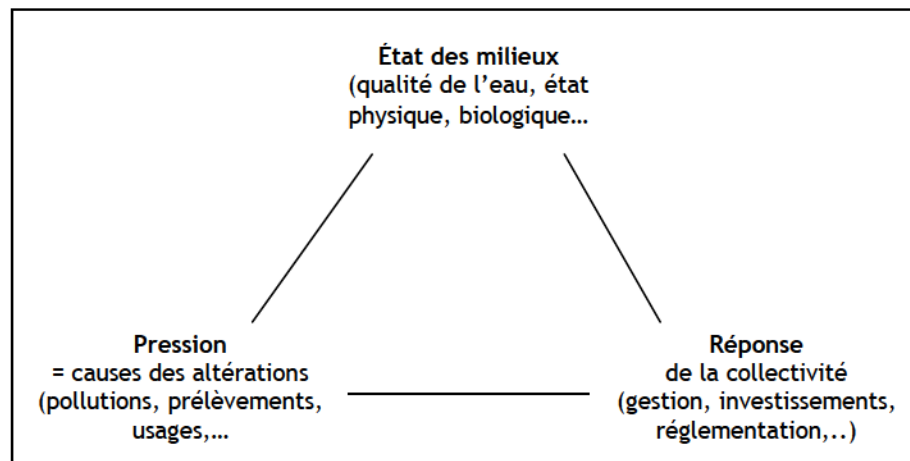
L'évaluation repose sur des « **INDICATEURS** ». Un indicateur est un outil d'information et de communication qui permet de :

- Quantifier ou qualifier l'information, ce qui la rend plus immédiate et chargée de signification;
- Simplifier l'information issue de phénomène complexe, en extrayant des principes moteurs à mettre en relief, voire une sorte de résumé d'information.

Un indicateur est, en fait, un paramètre ou une donnée quantitative dérivée des paramètres qui sert à guider, à indiquer, à mesurer et à évaluer, de façon objective, à un instant donné, le phénomène étudié.

La notion d'indicateur n'est pas simple. Effectivement, il existe plusieurs natures, plusieurs types, plusieurs familles, plusieurs typologies d'indicateurs.

La typologie PER (Pression-État-Réponse) de l'OCDE fait souvent figure de référence. Le PER est un cadre pour les indicateurs environnementaux. Selon l'approche PER, les liens qu'entretiennent l'environnement et la sphère des activités humaines constituent une chaîne de relations causales. « *Les activités humaines exercent des pressions sur l'environnement et modifient la qualité et la quantité des ressources naturelles. La société répond à ces changements en adoptant des mesures de protection, de dépollution, etc.* »<sup>1</sup>



- **Les indicateurs de pression** (transformé en « force motrice » par le PNUE pour les indicateurs de développement durable) décrivent les forces ayant un impact sur l'état du territoire. Ex. production de déchets ménagers, émissions de GES produit par les activités, l'étalement urbain...

<sup>1</sup> Source : [http://www.rhone-alpes.ecologie.gouv.fr/bassin\\_rmc/rdbmrc/glossaire/indicateur.htm](http://www.rhone-alpes.ecologie.gouv.fr/bassin_rmc/rdbmrc/glossaire/indicateur.htm)





- Les **indicateurs d'état** décrivent la situation quantitative et qualitative du territoire, son environnement, ses activités humaines...
- Les **indicateurs de réponses** qualifient les réponses politiques, les stratégies territoriales, en réaction aux dysfonctionnements et déséquilibres du système : stratégie d'économie d'espaces naturels et agricoles, d'atténuation des gaz à effet de serre, de lutte contre la précarité, de solidarité internationale, etc. »<sup>2</sup>

Plusieurs ouvrages mentionnent que cette classification PER, utilisée pour classer les indicateurs environnementaux, ne peut s'appliquer à tous les types d'indicateurs, notamment en développement durable. À cet égard, le modèle DPSIR (*Driving force-Pressure-State-Impact-Response*) semble plus complet.

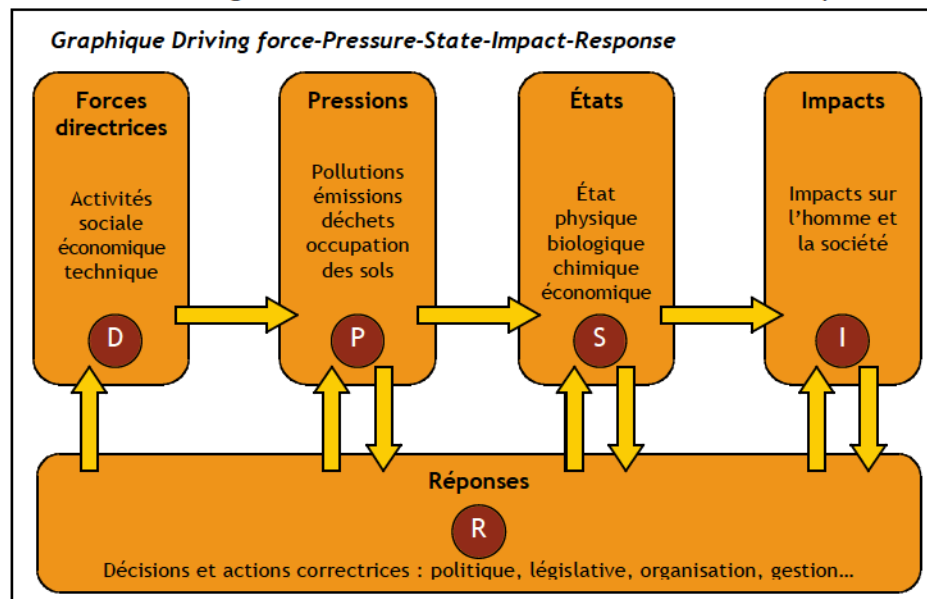
« Les activités humaines - les secteurs économiques, la consommation, la démographie, les technologies,... constituent les forces directrices (*Driving force*) du système représenté. Ces activités exercent des pressions (*Pressure*) notamment sur les compartiments environnementaux (p.ex., en termes d'émissions de polluants). Par conséquent, l'état (*State*) des compartiments environnementaux (l'air, l'eau, le sol, les habitats, les espèces) est affecté (p.ex., en termes de concentration de polluants). En aval, ces changements de l'état des compartiments environnementaux induisent des impacts (*Impact*) sur la santé des êtres vivants (hommes, flore et faune) et des systèmes de ressources, ainsi que des impacts économiques. En considérant le profil de ces différentes catégories, et particulièrement celui des impacts, une réponse (*Response*) corrective de la société est élaborée et mise en oeuvre.

<sup>2</sup> Source : Observatoire nationale des agendas 21 locaux, Repères sur l'évaluation... : <http://www.observatoire-territoires-durables.org/spip.php?article606>

Ces réponses, qu'elles soient de natures réglementaires, économiques ou volontaires, influencent à leur tour les configurations du système. »<sup>3</sup>

Ce modèle est présenté par le graphique suivant.

Un des avantages du modèle DPSIR, selon son auteur, est qu'il



permet de relier des indicateurs de natures différentes.

Comme le développement durable s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, ces indicateurs, qu'ils soient de Forces, de Pressions, d'États, d'Impacts ou de Réponses, peuvent être qualifiés

<sup>3</sup> Source : Zaccai, Bauler, Indicateurs pour un développement durable, in Dictionnaire du développement durable belge. Institut pour un Développement Durable - SSTC



d'indicateurs de performance. Il existe deux types d'indicateurs de performance :

- **Indicateur de résultats** : il se pose en termes d'objectifs de résultats; c'est ce qui est attendu. Mentionnons que dans un contexte de « reporting », ce sont les indicateurs de résultats qui importent. Effectivement, les parties prenantes attendent de l'entreprise, ou de la collectivité selon le cas, qu'elle obtienne des résultats, et non qu'elle fasse des efforts ou fait preuve de bonnes intentions.
- **indicateur de processus** (ou indicateur de suivi selon l'appellation choisie) : il se pose en termes d'objectifs de moyen et d'activité. Il permet de mesurer les activités en cours car la mesure vise, à un moment prédéfini ou périodique, à déterminer l'atteinte ou non d'objectifs.

Finalement, les indicateurs de résultats et les indicateurs de processus peuvent être répartis en 3 grandes familles : stratégiques, tacites et opérationnels. Pour une meilleure compréhension des indicateurs de performance, visualiser le vidéo suivant :

#### Les indicateurs de performance

<http://www.formateur.ca/indicateurs-de-performances>

Finalement, il faut distinguer les **indicateurs simples** et les **indicateurs composites** qui agrègent plusieurs données de nature différente en un chiffre unique (exemple, l'empreinte écologique, l'indice de développement humain, l'indice de bien-être économique soutenable, l'indicateur de bien-être économique et social, l'indicateur de progrès réel, les indicateurs de dématérialisation, etc.).

Mentionnons que les indicateurs ne doivent pas être choisis au hasard, ni pris intégralement d'une liste d'une autre organisation ou milieu. Les indicateurs sont choisis selon les questions que l'on se pose et dont on cherche des outils pour illustrer et argumenter les réponses à ces questions. À cette fin, ils doivent répondre à plusieurs exigences. Ils doivent être :

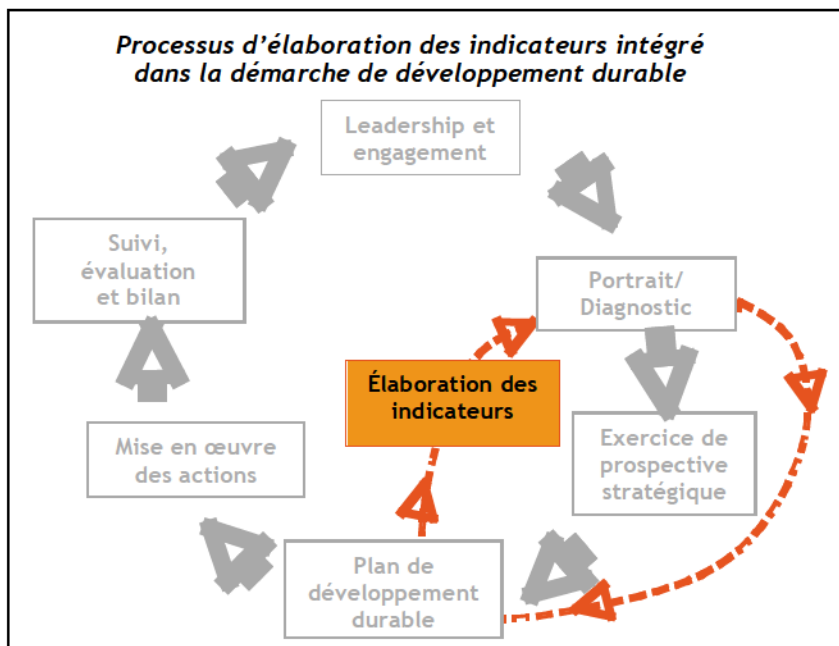
- valables dans la durée;
- pertinents, spécifiques, bien décrits;
- simples et compréhensibles par tous;
- mesurables, quantifiables en quantité ou en qualité;
- disponibles facilement et susceptibles d'être mis à jour régulièrement;
- fiables et valides scientifiquement;
- comparables (d'où la raison d'utiliser certains standards comme les indicateurs de performance de la GRI).

On constate que la question des indicateurs n'est pas simple, pas plus que leur choix et leur mise en place. À cet égard, nous vous proposons un processus en 6 étapes pour l'élaboration des indicateurs :

1. définir et conceptualiser la nature de la durabilité et les buts à atteindre au moyen d'indicateurs;
2. établir les clientèles cibles, les objets concernés et le nombre approximatif d'indicateurs requis;
3. choisir un cadre méthodologique pertinent pour l'élaboration d'indicateurs;
4. définir les critères de sélection des indicateurs;
5. déterminer et évaluer les indicateurs potentiels à l'aide des critères de sélection;
6. choisir un ensemble d'indicateurs définitifs et vérifier leur efficacité;



Ce processus est détaillé en annexe 5 où vous pourrez remarquer qu'il s'insère dans le processus global de développement durable et comprend la cueillette de données pour l'élaboration du diagnostic. Effectivement, le choix des indicateurs doit être fait le plus tôt possible dans la démarche. À cet égard, nous tentons une présentation graphique des deux processus imbriqués, celui du processus de développement durable et celui du processus d'élaboration des indicateurs.



Au sujet de la cueillette des données, il existe différentes sources d'information :

- sources conventionnelles qui nous permettent la cueillette de données dites secondaires, voire existantes : livres de références,

statistiques, publications d'organismes divers, journaux... (voir une liste sommaire en annexe 6 d'organismes susceptibles de fournir de telles données). Notons qu'avec Internet, ces sources de données sont très nombreuses. Il faut simplement s'assurer de la validité de la source.

- sources de données dites primaires, celles qui nous permettent de créer et recueillir des données originales spécifiquement utilisées pour les fins de notre demande d'information : enquête, entrevues, groupes de discussion, observation/écoute, essais en laboratoire....

Le plus difficile dans la question des indicateurs est probablement de trouver le nombre juste d'indicateurs, car « *trop d'indicateurs tuent l'indicateur* »

### Le tableau de bord

L'ensemble des indicateurs est regroupé généralement dans un document appelé « **TABLEAU DE BORD** ». Effectivement, le tableau de bord est l'outil sur lequel prend appui l'évaluation, car il permet d'exploiter les données, voire de mesurer la progression vers la vision souhaitée de notre développement futur. Toutefois, un tableau de bord n'est pas qu'un outil de contrôle et de diagnostic, il est aussi un outil de prise de décision parce qu'il permet de réagir par rapport aux résultats attendus et prévus, ainsi qu'un outil de dialogue, car il permet la communication des résultats et le débat sur les actions à engager.





Brièvement, un tableau de bord est « une représentation chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants »<sup>4</sup>. C'est une représentation, ou une photographique, du développement d'une collectivité ou d'une entreprise, voire du développement durable dans le cas qui nous concerne. Il permet de gérer les indicateurs et de fournir des bilans périodiques.

Il existe différents types de tableaux de bord qui jouent des rôles différents selon l'objectif de l'évaluation et la cible visée. Nous vous proposons ces trois types, tout en étant conscients qu'il en existe d'autres.

- Le tableau de bord interne, technique (ou de gestion) : il est fonction du contexte (observatoire, tableaux de bord existants); il est composé des indicateurs utilisés par les services pour mesurer l'avancement du projet. Il n'y a pas de limite dans le nombre d'indicateurs.
- Le tableau de bord stratégique, à destination de la hiérarchie, des élus, de la direction générale, des services : il comprend un nombre restreint d'indicateurs, environ 30 ou 40.
- Le tableau de bord grand public (ou parties prenantes), synthétique : il comprend entre 5 et 10 indicateurs utiles pour communiquer les résultats de l'évaluation.

Comme le développement durable s'inscrit dans un processus d'amélioration continue, le suivi des résultats, via un tableau de bord, est une étape incontournable. Si l'élaboration d'un tableau de bord paraît complexe, on peut se faire aider pour sa mise en place.

Pour visualiser un exemple de tableau de bord, consultez le site ci-dessous. Celui-ci concerne le développement dans une collectivité.

<sup>4</sup> Chantier de l'économie sociale, 2004, *Une économie à valeurs ajoutées. Élaboration d'un tableau de bord pertinent*, Montréal, 62 p.

Tableau de bord sur l'état de la région du Saguenay Lac-St-Jean  
<http://www.tableaubord.org/>

## Orchestrer l'évaluation

On constate que l'exercice d'évaluation n'est pas simple, d'où notre suggestion, proposée dans la section du « *monitoring* », de se doter d'un comité d'évaluation formé. Ce comité doit être composé d'acteurs multiples devant partager la même culture de l'évaluation et de développement durable. Et idéalement, non obligatoirement, ce comité pourrait comprendre un expert en évaluation.

Le rôle des acteurs dans la conduite de l'évaluation au regard du développement durable sera variable en fonction du type d'acteurs.

À titre d'exemple:

- Rôle de la municipalité : pilotage, orchestration;
- Rôle des acteurs locaux (dont les habitants) : experts du vécu;
- Rôle des partenaires : contribution au pilotage et à l'expertise;
- Rôle des acteurs ou experts extérieurs : apports techniques et échanges d'expérience.

L'évaluation s'organise autour de trois (3) grandes fonctions : le pilotage, l'animation et la communication.



### **Piloter l'évaluation**

Le pilotage concerne principalement les questions organisationnelles et la capacité institutionnelle de l'évaluation. Ainsi, le dispositif de pilotage devra permettre de :

- Définir les moyens, planifier et définir le budget de l'évaluation
- Interpréter et anticiper les résultats : dérives, aléas et conséquence de l'évaluation
- Réagir, décider, informer sur les résultats de l'évaluation.

Le pilotage sous-tend également de se questionner sur la place du dispositif de pilotage d'évaluation dans l'organigramme de l'entreprise ou de la démarche d'Agenda-21 Local. Nous vous avons déjà suggéré à l'annexe 2 un organigramme dans le cas d'un Agenda-21, mais l'entreprise doit aussi se questionner sur la cellule qui prendra en charge l'évaluation. *Est-ce la direction générale? Est-ce relégué à un comité ou département quelconque?* Et l'important est de prévoir des outils qui précisent les rôles et responsabilités de chaque instance d'une part, et des outils de communication/reddition de compte entre les instances d'autre part. Comme l'évaluation est un processus qui débute dès le début de la démarche, il faut donc prévoir la mise en place d'un dispositif d'évaluation à l'étape de l'engagement.

Ce « dispositif d'évaluation » doit être composé d'acteurs multiples. Il faut ainsi voir au recrutement et à la sélection des individus, ce qui impose de faire attention à la question de la légitimité des acteurs et à l'équilibre entre la représentativité des différentes parties prenantes.

### **Animer l'évaluation**

La participation, au même titre que dans le processus de développement durable, est un élément déterminant de l'évaluation. On parlera donc d'évaluation participative. Mais attention, le terme « participation » sous-entend différents modes d'implication des parties prenantes :

- L'information : on informe
- La consultation : on demande l'avis
- La concertation : on engage un dialogue pour mieux comprendre
- La co-élaboration : on invite afin de participer à la conception ou gestion d'un projet
- Le partenariat : on prend des décisions à travers un processus de négociation entre les parties prenantes.

Ces différents modes peuvent être utilisés à des moments différents dans le processus d'évaluation.

L'évaluation participative permet de mobiliser les différents acteurs ainsi que d'enrichir les visions, les actions et les décisions. Toutefois, elle n'a du sens que dans la durée, car seule la durée permet de réinterroger les orientations et d'améliorer l'existant au regard des résultats produits et des évolutions de l'environnement. En l'occurrence, pour susciter et maintenir la mobilisation, il faut prévoir un programme de mobilisation comprenant des activités d'information, de sensibilisation, de formation et d'ancrage (pour plus de détails, voir l'Étape Préalable). Pour plus d'information sur l'évaluation participative, consultez :





Petit Guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés

<http://www.rqvs.qc.ca/rechercheparticipative/guide.html>

### **Communiquer autour de l'évaluation**

Mentionnons que les parties prenantes sont en droit de connaître les résultats de l'évaluation, voire les résultats de la politique de développement durable mise en place par l'organisation. Ainsi, l'évaluation doit être valorisée et communiquée.

Tel que déjà mentionné, le tableau de bord, et ses indicateurs sont des outils de dialogue et de communication. L'utilisation des indicateurs et des informations les explicitant dépend toutefois du public à qui ils s'adressent : il faut donc s'adapter au niveau de connaissance et aux attentes et user de pédagogie. Ainsi, il faut choisir les indicateurs qui sont lisibles et compréhensibles pour tous, les expliciter et si possible, les appuyer avec des supports comme des graphiques, cartes géographiques, etc...

Les outils de communication peuvent être très variés : réunions, Internet ou intranet, journaux municipaux ou de l'entreprise, mailing, forums participatifs...

Pour conclure, l'évaluation est un processus qui se construit progressivement. Un processus que l'on pourrait résumer par deux (2) grandes phases :

- La phase d'élaboration du projet intégrant la dimension politique, les acteurs et les objectifs de l'évaluation, sa planification en 3 temps et ses limites.
- La phase d'identification des outils, de collecte et d'analyse de l'information.

La réussite de l'évaluation repose bien sûr sur le choix des indicateurs, mais aussi sur l'éducation des acteurs impliqués en matière d'évaluation au regard du développement durable. Il ne faut jamais négliger le temps nécessaire à l'assimilation par les acteurs de la culture de l'évaluation au sens du développement durable.

L'évaluation doit être un processus continu, avec des temps forts, mais qui s'inscrit sur le long terme.



## DIFFÉRENTS OUTILS D'ÉVALUATION

### Local Évaluation 21

Un outil en ligne d'auto-évaluation des collectivités territoriales dans le cadre de la stratégie territoriale de développement durable. Évalue les processus et l'avancée vers un développement durable.

<http://www.localevaluation21.org/index.php?language=fr>

Exemple de questionnaire d'évaluation en ligne, lequel vise à consulter les Girondins sur le premier programme d'action

<http://www.sphinxonline.net/democratie/questionnairea21girondins/questionnairea21girondins.hyp?lang=FR&query=input&format=html>

Exemple d'atelier de citoyens de la Gironde pour contribuer à l'évaluation du premier programme Agenda-21

[http://www.cg33.fr/cg33/jcms/c\\_20374/un-atelier-citoyen-pour-contribuer-a-levaluation-de-lagenda-21](http://www.cg33.fr/cg33/jcms/c_20374/un-atelier-citoyen-pour-contribuer-a-levaluation-de-lagenda-21)

### Global Reporting initiative

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) est le standard de *reporting* le plus avancé en matière de DD. Il repose sur des indicateurs de performance selon les trois dimensions du DD:

- Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.

- Les indicateurs environnementaux évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau.
- Les indicateurs sociaux mesurent les impacts de l'organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère.

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a développé une liste d'indicateurs potentiels. Rappelez-vous que vous n'avez besoin que des indicateurs qui permettent de vérifier l'atteinte de vos objectifs.

<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/FrenchLanguagePage.htm>

### Tableau de bord du Saguenay lac-St-Jean

<http://www.tableaubord.org>

Indicateurs de développement durable

#### 6 fascicules d'information

[http://sdeir1.uqac.ca/document\\_13827337.html](http://sdeir1.uqac.ca/document_13827337.html)

### Postulats et indicateurs de DD

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/21/02/ind9.approach.905.html>

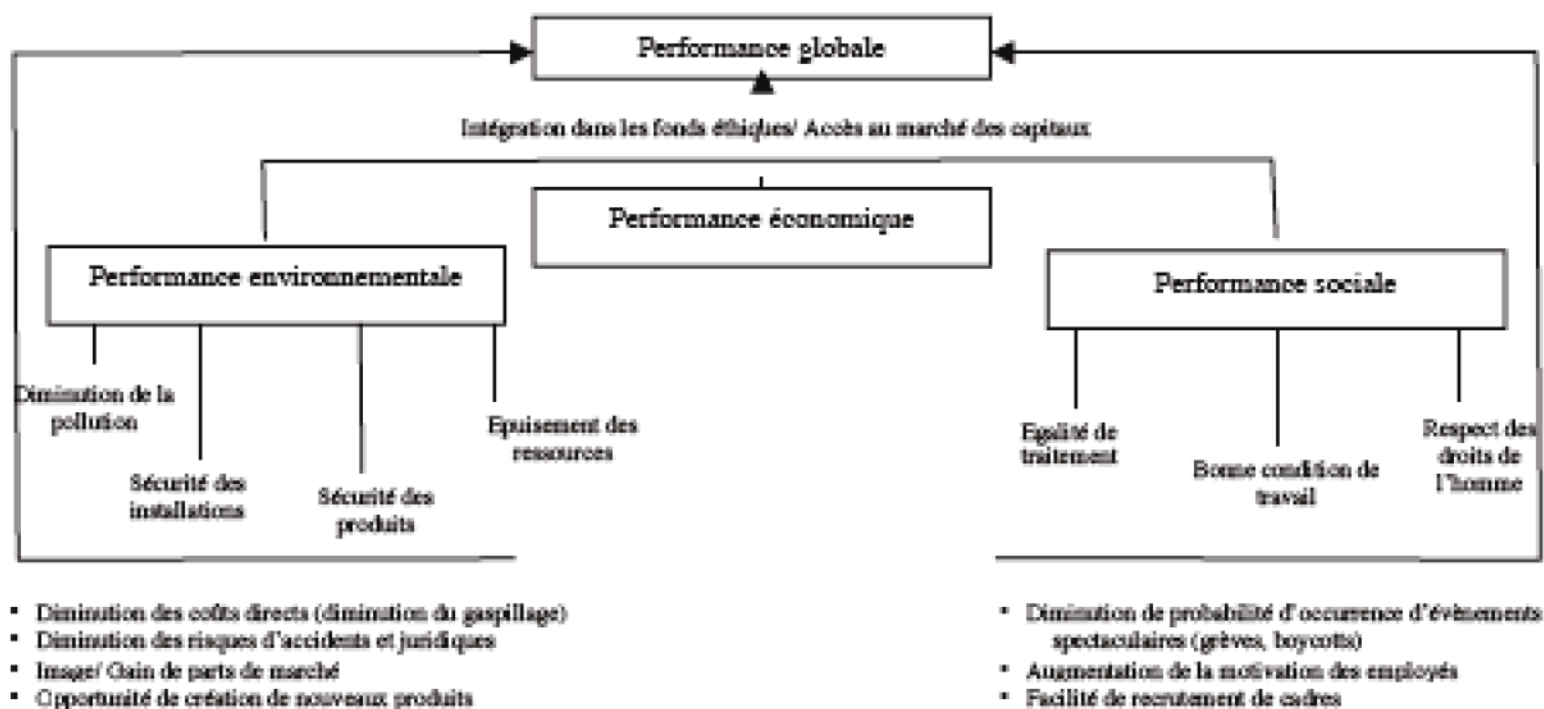
### Cahier de l'Observatoire no 2 – L'évaluation

<http://www.observatoire-territoires-durables.org/spip.php?article606>



# ANNEXE 1

## COMPOSANTES DE LA PERFORMANCE GLOBALE



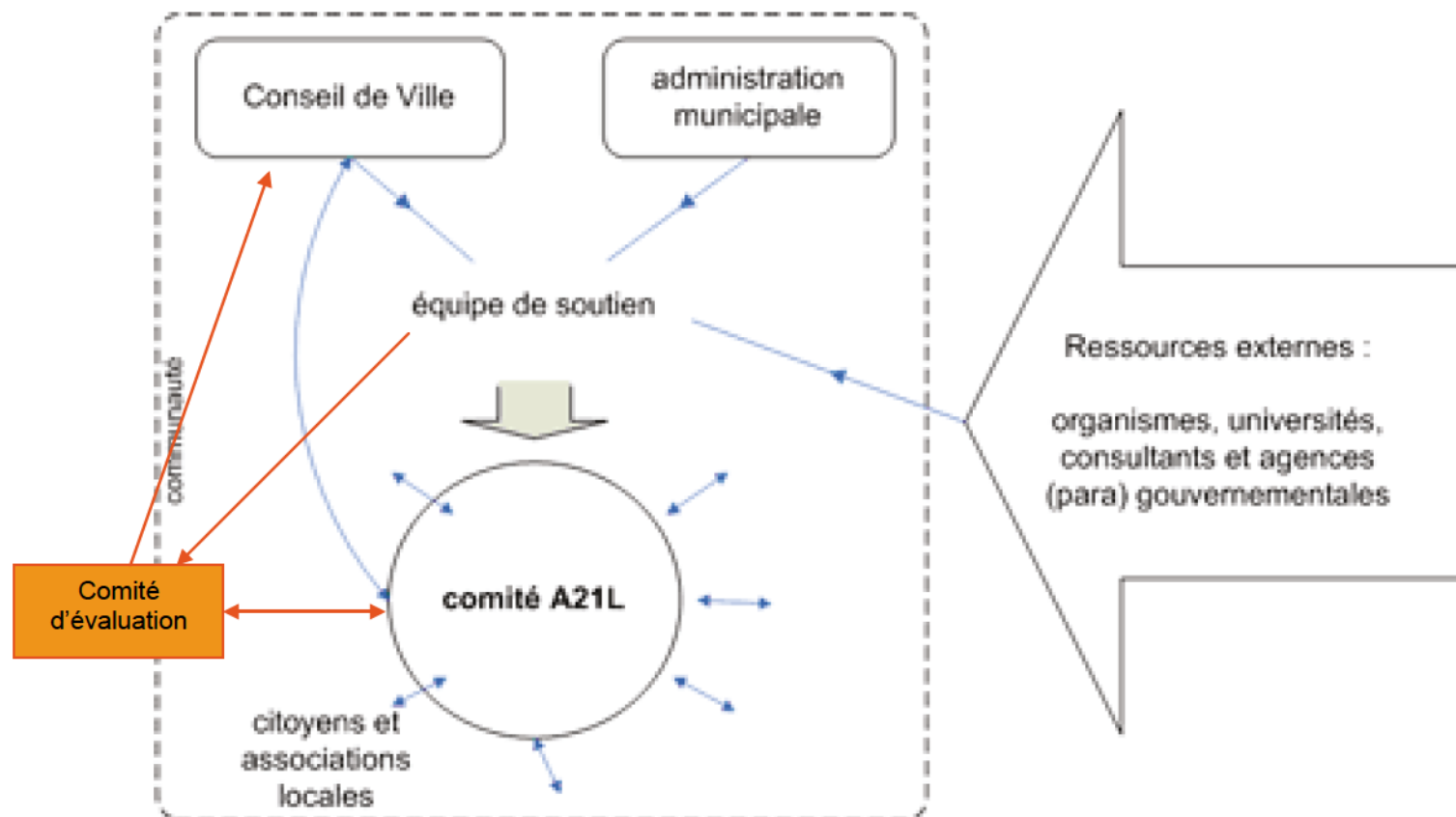
*Schéma 2 : La performance globale (source Reynaud, 2003)*

Source : Dohou, Angèle et Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, Université de Poitiers, disponible sur le site internet : [www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf](http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf) (consulté en juillet 2009)



## ANNEXE 2

### ORGANIGRAMME DE LA STRUCTURE DE TRAVAIL D'UN AGENDA 21 LOCAL



## ANNEXE 3

### LES PRINCIPES DE BELLAGIO

Ces principes traitent de quatre aspects de l'évaluation des progrès en faveur du développement durable. Le premier principe porte sur le point de départ de toute évaluation, c'est-à-dire sur l'établissement d'une vision du développement durable et sur la formulation d'objectifs clairs fournissant une définition concrète de cette vision en des termes utiles pour les décideurs. Les principes 2 à 5 portent sur le contenu de toute évaluation et sur la nécessité de conjuguer la perception du système dans son ensemble et l'examen pratique des problèmes prioritaires de l'heure. Les principes 6 à 8 traitent d'objectifs clés de l'évaluation, les principes 9 et 10 portant plutôt sur le besoin de prévoir des capacités d'évaluation permanentes.

#### 1. Vision et objectifs

Une vision claire du développement durable et des objectifs définissant cette vision doivent guider l'évaluation des progrès vers le développement durable

#### 2. Perspective globale

L'évaluation des progrès vers le développement durable doit :

- comporter un examen du système dans son ensemble et de ses éléments constitutifs
- porter sur la situation des sous-systèmes sociaux, environnementaux et économiques, leur état ainsi que la direction et le rythme de l'éventuelle modification de cet état, de même que de leurs composantes, et sur l'interaction entre ces composantes
- examiner les conséquences tant positives que négatives de l'activité humaine d'une manière propre à en déterminer les inconvénients et les avantages pour les systèmes humains et environnementaux en termes monétaires et non monétaires

#### 3. Éléments fondamentaux

L'évaluation des progrès vers le développement durable doit :

- prendre en considération l'équité et la disparité au sein de la population actuelle et entre les générations actuelles et futures, au regard de préoccupations telles que l'utilisation des ressources, la surconsommation et la pauvreté, les droits de la personne et l'accès aux services, selon les circonstances
- se pencher sur les conditions écologiques indispensables à la vie
- porter sur le développement économique et les autres activités non rémunérées qui contribuent au bien-être humain/social





#### 4. Portée adéquate

L'évaluation du progrès vers le développement durable doit :

- couvrir un horizon temporel assez étendu pour que s'y insèrent les échelles de temps propres aux humains et aux écosystèmes, de façon à répondre aux besoins des générations actuelles et futures tout en permettant la prise de décisions à court terme
- définir un champ d'études assez vaste pour que soient prises en considération les répercussions tant locales qu'éloignées des interventions sur les personnes et les écosystèmes
- tirer avantage des conditions historiques et actuelles pour prévoir l'avenir — où nous voulons aller, où nous pourrions aller

#### 5. Centres d'intérêts pratiques

L'évaluation des progrès en faveur du développement durable doit se fonder sur :

- un ensemble explicite de catégories ou un cadre structurel comportant des liens entre, d'une part, la vision et les objectifs et, d'autre part, des indicateurs et des critères d'évaluation
- un nombre limité de points clés à analyser
- un nombre limité d'indicateurs ou de jeux d'indicateurs afin que les progrès apparaissent clairement
- la normalisation des mesures chaque fois que les circonstances le permettent afin de rendre les comparaisons possibles
- la comparaison des valeurs des indicateurs avec les objectifs, les valeurs de référence, les champs, les seuils ou l'orientation des tendances, selon les besoins

#### 6. Ouverture

L'évaluation des progrès vers le développement durable doit :

- rendre les méthodes et les données utilisées accessibles à tous
- rendre explicites tous les jugements, hypothèses et incertitudes dans les données et les interprétations

#### 7. Communication effective

L'évaluation des progrès vers le développement durable doit:

- être conçue de façon à répondre aux besoins de la clientèle et des utilisateurs
- mettre à profit des indicateurs et d'autres outils stimulants propres à retenir l'attention des décideurs
- privilégier dès le début la simplicité des structures et le recours à un langage clair et simple

#### 8. Vaste participation

L'évaluation des progrès en faveur du développement durable doit:



- encourager la participation générale de groupes populaires, professionnels, techniques et sociaux clés, notamment des jeunes, des femmes et des peuples autochtones, afin d'assurer la reconnaissance de valeurs différentes et en évolution
- garantir la participation de décideurs de façon à assurer une prise directe avec les politiques adoptées et les interventions en découlant

## 9. Constante évaluation

L'évaluation des progrès vers le développement durable doit:

- permettre le développement de capacités d'évaluation permanente aux fins de l'établissement des tendances
- être itérative, souple et adaptable au changement et à l'incertitude compte tenu de la complexité des systèmes et des fréquentes modifications qui leur sont apportées
- permettre l'ajustement des buts, cadres et indicateurs en fonction des idées nouvelles
- favoriser l'apprentissage collectif et la rétroaction à la prise de décision

## 10. Capacité institutionnelle

Pour garantir la permanence de l'évaluation des progrès vers le développement durable, il convient :

- de répartir clairement les responsabilités et de fournir un soutien constant aux responsables du processus décisionnel
- de fournir la capacité institutionnelle indispensable à la collecte des données, à leur gestion et à la documentation
- d'appuyer le développement d'une capacité d'évaluation locale

source : [http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio\\_full\\_fr.asp](http://www.iisd.org/measure/principles/progress/bellagio_full_fr.asp)



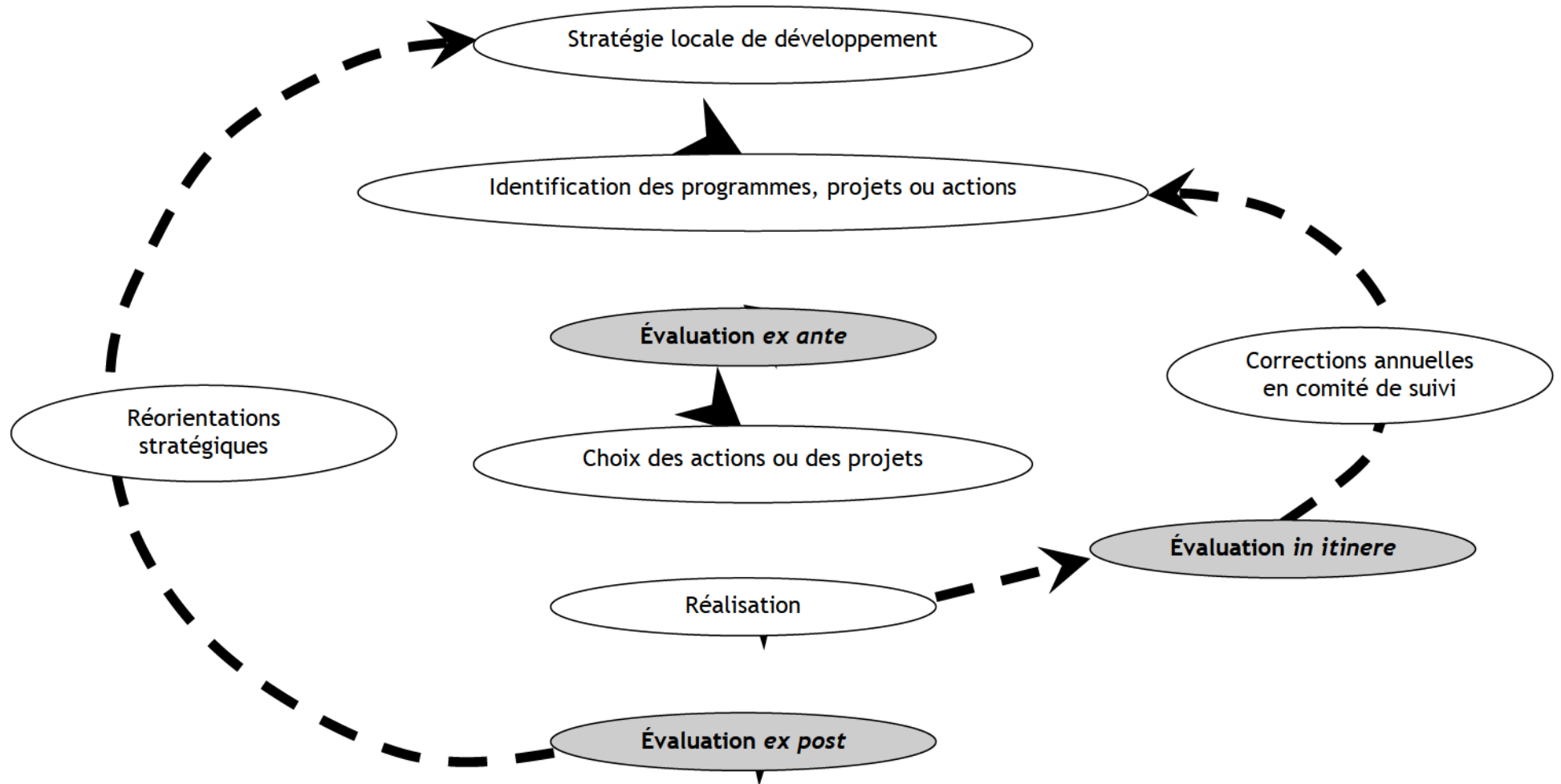
## ANNEXE 4

### TROIS TEMPS DE L'ÉVALUATION

Objectif	Types : en fonction du moment	Étapes du processus de DD
Éclairer les choix d'actions. Intéressante pour les instances délibératives chargées de financer des projets	Évaluation avant, <i>ex ante</i> Préalable à la décision	Étapes 3 et 4 lors des choix et de la mise en œuvre des projets
Surveiller le déroulement des actions, éviter les dérives, constater les lacunes, préconiser des ajustements et des corrections	Évaluation pendant, <i>in itinere</i> Réalisée au fur et à mesure de l'exécution des projets	Étape 6 Le suivi ou monitoring
En tirer les enseignements dans le but d'une nouvelle politique ou stratégie	Évaluation après, <i>ex post</i> Évaluation, voire contrôle des résultats, en fonction des attentes et des décisions prises	Étape 6 Bilan ou Reporting



L'évaluation, un processus cyclique



## ANNEXE 5

### PROCESSUS D'ÉLABORATION DES INDICATEURS : UNE APPROCHE STRUCTURÉE ET PROGRESSIVE EN 6 ÉTAPES DANS LE CADRE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ

#### ÉTAPE 1

**Amorcer le processus :** Une des clés du succès d'un programme de suivi réside dans la sensibilisation de la population et des intervenants concernés, et la formation s'il y a lieu. Il y a également lieu de planifier dès maintenant les étapes ultérieures

#### ÉTAPE 2

**Impliquer la population et déterminer les enjeux:** Cette étape est conçue de manière à rechercher un consensus sur les problèmes et les préoccupations que partage le plus la population. Leur émergence sera obtenue en faisant participer les citoyens, les organismes et les entreprises du milieu à des sondages, consultations, ateliers, etc.

Selon la démarche adoptée par la SADC, cette étape correspond à une première phase du diagnostic, celle d'évaluation des enjeux par les parties prenantes.

#### ÉTAPE 3

**Choisir les indicateurs:** Développer des indicateurs pour chaque enjeu sur la base de critères de sélection. Cette étape comprend 6 phases :

**PHASE 1 : définir et conceptualiser la nature de la durabilité et les buts à atteindre au moyen d'indicateurs**

Les objectifs de développement durable à atteindre peuvent varier d'une collectivité à l'autre. Toutefois, leur définition passe par un exercice de vision où la participation et le consensus de multiples acteurs intéressés permettront de déterminer ce à quoi devrait ressembler la collectivité pour être considérée comme durable

**PHASE 4 : définir les critères de sélection des indicateurs**

Plusieurs critères peuvent présider à la sélection des indicateurs. Ainsi, il devra notamment être pris en compte leur validité et leur bien-fondé théorique, leur sensibilité aux changements, leur capacité à mettre en évidence des relations de cause à effet. Ils devront également représenter une vaste gamme de conditions environnementales, sociales et économiques, être comparables d'un territoire à l'autre, être utiles à de petites et grandes échelles géographiques, être capables de mesurer le degré de réalisation des objectifs et des cibles, être alimentés régulièrement grâce à la disponibilité des données et enfin, être compréhensibles et pertinents pour les utilisateurs et les clientèles visés.





**PHASE 2 : établir les clientèles cibles, les objets concernés et le nombre approximatif d'indicateurs requis**

Le format et le nombre d'indicateurs dépendront notamment de la vision, des objets, ainsi que des utilisateurs, des valeurs et des clients ciblés.

**PHASE 3 : choisir un cadre méthodologique pertinent pour l'élaboration d'indicateurs**

Le cadre est un modèle à partir duquel les indicateurs peuvent être élaborés, sélectionnés et finalement classés, et ce, d'après les besoins des utilisateurs préalablement ciblés. Ainsi, un cadre pourra notamment être axé sur les *domaines* tels que l'environnement, l'économie et la société; sur les *enjeux* et les problèmes auxquels sont confrontées les municipalités comme la criminalité et la sécurité, la gestion des déchets ou la création d'emplois. Le cadre pourra également être axé sur les *secteurs* qui classent les indicateurs pertinents selon les champs de responsabilités municipales ou enfin, selon les objectifs de développement durable mis au point à partir de la vision collective tels que la nécessité de satisfaire aux besoins de base ou d'assurer la prospérité économique.

**PHASE 5 : déterminer et évaluer les indicateurs potentiels à l'aide des critères de sélection**

Après avoir défini les critères de sélection, on peut s'en servir pour évaluer les indicateurs qui seront retenus dans le programme de suivi. La pertinence aux yeux de la collectivité et la disponibilité des données seront des considérations primordiales lors de la sélection des indicateurs.

**PHASE 6 : choisir un ensemble d'indicateurs définitifs et vérifier leur efficacité**

Dans le cas présent, il s'agit de déterminer si les indicateurs mesurent ce qu'ils sont censés évaluer. La disponibilité des données peut limiter le nombre d'indicateurs définitifs et nécessiter une deuxième ronde de sélection des indicateurs. La liste définitive des indicateurs devra être réévaluée à mesure que de meilleures données sont disponibles, que les objectifs évoluent, que les connaissances sur la validité se précisent et que d'autres facteurs se modifient.

**ÉTAPE 4**

**Recueillir les données:** En collaboration avec les intervenants locaux, recueillir et identifier les données nécessaires

**ÉTAPE 5**

**Faire le monitoring et diffuser les résultats:** Il est maintenant possible de dresser un portrait du milieu en matière de développement durable et de faire connaître les résultats à la population à l'aide des indicateurs.

Selon la démarche adoptée par la SADC, ces étapes 4 et 5 correspondent à une deuxième phase du diagnostic.



Il est important d'utiliser plusieurs moyens de communication afin de faire connaître et de rendre compréhensibles les résultats à la majorité de la population. Parce que la communication est un processus à double sens, il est essentiel que la population puisse, à cette étape, s'exprimer sur le sujet.

## ÉTAPE 6

**Mettre en œuvre les actions:** les actions en matière de développement durable peuvent être mises en œuvre à n'importe quelle étape du processus. Mais, c'est à la suite de la diffusion des indicateurs que le moment de mettre en œuvre des actions risque d'être le plus opportun. Tous les intervenants peuvent participer à la mise en œuvre.

Source : Amélie Genois, Jacques Boivin et Louis Massicotte, « *Aménagement du territoire : le suivi (monitoring) et l'évaluation des progrès, études et recherche* », Municipalité, MAMSL, mars-avril 2002, page 22. Disponible sur le site internet suivant : [http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen\\_outi\\_plan\\_indi.asp](http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen_outi_plan_indi.asp) (consulté en juillet 2009)

À cette démarche proposée par les auteurs, des étapes subséquentes d'évaluation doivent être prévues, lesquelles concernent l'évaluation *in itinere* et l'évaluation *ex post*.



## ANNEXE 6

### QUELQUES EXEMPLES DE SOURCES DE DONNÉES SECONDAIRES AU QUÉBEC

Statistique Canada,  
Bureau de la statistique du Québec,  
Observatoire municipal (MAMROT),  
Observatoire de l'environnement et du développement durable (Université de Sherbrooke),  
Observatoire en économie sociale, développement régional et organisation communautaire. Université du Québec en Outaouais  
Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. Université du Québec à Montréal  
Chaire Desjardins en développement durable. Université de Sherbrooke  
Chaire UNESCO : Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société (Institut EDS) Université Laval  
Chaire Éco-conseil. Université du Québec à Chicoutimi

