

CHOISIR / CONSTRUIRE DES INDICATEURS POUR MESURER SA TRANSITION

ENTRETIEN AVEC ESTELLE CHATELLIER

JUIN 2025



Qui êtes vous ?

Je suis Cheffe de Projet chez Mountain Riders, j'accompagne les territoires dans la démarche labellisante Flocon Vert. Je guide aussi certains territoires dans la construction d'observatoires de leur transition.

Pourquoi mesurer sa transition ?

Ça sert à pouvoir observer les avancées et concrètement les résultats des actions menées par le territoire, leur impact. Donc c'est un vrai outil de **suivi de la stratégie**.

Mesurer sa transition, ça permet de **se fixer des objectifs concrets** et de voir si on est en capacité de les atteindre ou pas et donc de réviser sa stratégie chemin faisant.

Ça permet de **prioriser certaines actions** si on comprend l'impact qu'elles ont sur le territoire.

Ça permet de **faciliter la communication** sur les actions qu'on mène puisqu'on est dans une société où le chiffre est roi !

Si on prend l'exemple du Bilan Carbone, quand on mesure l'impact des différentes actions, ça donne **des ordres de grandeurs** qui à terme permettent d'investir sur les actions qui ont le plus d'impact pour réduire ce bilan.

C'est quoi un bon indicateur ?

Plusieurs méthodes permettent d'évaluer la justesse d'un indicateur. Prenons la grille de lecture **SMART**.

S pour Spécifique : concret, précis,

M pour Mesurable : dans le sens où les données quantitatives sont disponibles et collectables

A pour atteignable, dans le sens où l'objectif fixé correspond au pouvoir d'agir des personnes qui cherchent à le faire évoluer,

R pour "Relevant" (ENG) : c'est-à-dire pertinent - parlant - compréhensible, au service de ce que l'on souhaite mesurer

T pour "temporellement délimité" : il est possible de le mesurer à dates régulières (attention à la saisonnalité / disponibilité de l'information)

Quelle différence entre diagnostic et observatoire ?

Le **diagnostic** c'est un ensemble **d'observations et de mesures à un instant T** qui viennent porter un **regard sur le passé** : il ne permet pas forcément de se projeter. C'est une base, assez générique car on vient mesurer plein de choses tout azimut, une première fois.

L'observatoire ouvre, lui, une porte vers la prospective. On va sélectionner des indicateurs clés pour pouvoir stratégiser, piloter et communiquer sur **des changements qu'on a choisis de privilégier**, sur lesquels on s'engage à faire bouger les lignes. L'observatoire est **marqué par la constance et la régularité de la mesure** (monitoring).

Par exemple, on peut faire un diagnostic des mobilités pour voir quels sont les habitudes de déplacement sur un territoire. Ce diagnostic sera détaillé et complet. Au regard de ce diagnostic, des choix d'investissement vont être faits et des actions entreprises dont on souhaitera connaître l'impact.

On va donc construire un observatoire, c'est à dire sélectionner seulement quelques indicateurs qui pourront nous indiquer si les actions menées permettent de modifier significativement les habitudes de déplacement ou non. En fonction de ces indicateurs, le plan d'action pourra être adapté.

Le **plan d'action est l'étape qui vient aider à déployer des réponses** pour faire évoluer les mesures : tenter des choses et mesurer leur impact. Il y a un lien direct entre le plan d'action et l'observatoire.



Des indicateurs "spécifiques" ?

L'indicateur choisi doit être concrètement en lien avec ce que l'on souhaite mesurer. Ce n'est pas forcément l'indicateur le plus intuitif. Par exemple, si on veut évaluer l'état de la biodiversité, recenser quantitativement le nombre d'espèces ou la population d'une espèce et son évolution. C'est concrètement lié à ce qu'on souhaite observer mais les recensements ne sont pas toujours faits à la même période, par le même nombre de personnes... donc ce n'est pas forcément fiable entre 2 comptages !

Un **indicateur moins intuitif** comme le taux d'artificialisation des sols va révéler comment on empiète sur les habitats et donc ça nous informe sur la 1ère cause d'érosion de la biodiversité, donc sur la pression que subissent les individus concernés.

Dans le même état d'esprit, si on regarde la surface d'aires protégées (tout niveau de protection confondu), la plupart des territoires de montagne support de station de ski vont atteindre un niveau de couverture supérieur à 90%). Toutefois, si on se focalise seulement sur les surfaces à haut niveaux de protection (Cœur de parc, réserve intégrale - qui sont plus restrictives que les ZNIEFF, notamment, sur lesquelles les mesures de protection sont moins bien définies), là on retombe sur **des chiffres beaucoup plus précis, et réduits mais plus spécifiques pour mesurer concrètement les engagements du territoire et leur marge de manœuvre sur le territoire.**

Un indicateur mesurable ?

C'est à dire qu'une donnée chiffrée ne va pas forcément être mesurable partout ou par tout le monde. Il faut choisir un indicateur pour lequel on va avoir **accès à l'information** afin de pouvoir le mesurer par soi-même ou bien choisir de le faire mesurer par d'autres, de façon **gratuite ou abordable**. Ensuite, il y a des données qui sont **confidentielles** - c'est parfois le cas des données sociales et médicales.

Donc, à partir de différentes sources d'information on va peut-être pouvoir mesurer certaines choses mais pas tout.

Enfin lorsque l'on obtient différents jeux de données, il faut se demander si ces données seront **compilables** ou au moins **compatibles** entre elles et si elles seront **comparables** avec celles collectées sur d'autres territoires (autres régions/pays), ou tout simplement d'une période à l'autre (pour suivre sa propre évolution)

Une des données très accessibles, c'est la consommation d'eau sur un territoire et on peut même avoir accès facilement à des données spécifiques touristes/habitants. En revanche, la **RGPD** ne permet pas d'exploiter des données personnelles sur les consommations (identifier les résidents secondaires très réguliers des éternels absents, par exemple).

Le **sentiment** de bien-être, d'insécurité des habitants d'un territoire sont plus complexes à mesurer (parce qu'elles nécessitent une approche sensible - et que ce sentiment fluctue énormément - même sur une journée ! et des éléments de contexte peuvent interférer sur la mesure - des événements vécus jusqu'à la posture de l'enquêteur...).

Pour la qualité de l'air, c'est le même référentiel partout en France mais on sait que la **localisation des capteurs** joue énormément sur les mesures. Aucune donnée n'est parfaite !

Un indicateur atteignable mais ambitieux ?

Quand on se fixe un objectif, il faut que ce soit possible de l'atteindre. Il faut que ce soit **acceptable**. Mais il ne faut pas non plus se contenter de trop peu.

Etre ambitieux c'est par exemple, se fixer des objectifs qui aillent au delà des seuils fixés par la loi, au delà des grands objectifs nationaux.

Par exemple, sur la production d'énergie renouvelable, ou le bilan carbone d'un événement, on peut facilement réduire l'impact avec des petites actions (inciter les participants à venir en covoiturage, prescrire les intervenants qui viennent en avion). C'est pareil avec les indicateurs, **on peut être courageux dans le choix des mesures** que l'on va faire, même si dans un premier temps ça va être frustrant de ne pas voir les lignes bouger.

*"Les chiffres contiennent toujours de nombreux biais dans la façon dont ils sont créés, mesurés et communiqués-interprétés !
Il faut rester humble avec les chiffres"*



Un indicateur pertinent ? Réaliste ?

Alors ça, c'est conditionné par les moyens qu'on a pour faire et pour mesurer. Ou bien les moyens que l'on souhaite y consacrer. Disons que **c'est politique**.

On peut d'ailleurs **instiller de la participation à cet endroit-là**. Mettre à contribution les techniciens, notamment ou ce que l'on appelle "les experts du quotidien" - les enfants ou les sportifs, les personnes en situation de handicap ou les visiteurs, selon ce que l'on souhaite mesurer.

On peut aussi **s'appuyer sur les diagnostics existants**. Les mesures du quotidien qui sont de toute façon réalisées...

Un indicateur temporellement défini ?

Il y a plein de documents qui cadrent nos programmes de transition à l'échelle nationale ou locale - les accords de Paris, les Schéma de Cohérence Territoriale, les orientations de la Région... Ces documents et les objectifs qu'ils chiffrent aident à définir les temporalités dans lesquelles on peut inscrire nos propres objectifs (un mandat, avant la fonte d'un glacier...) tout cela va participer à la **mise en récit de l'indicateur**, c'est à dire son appropriation par les personnes qui vont œuvrer pour avoir un impact positif sur la réalité et ça va donner du sens et du rythme à l'observatoire.

Ce qui aide c'est d'avoir une vision très claire de là où on veut aller sur un **pas de temps défini** à 10, 20 30 ans ou bien sur une seule année, mais dans tous les cas, un pas de temps assez long pour pouvoir organiser son rétroplanning et mener à bien son plan d'action dans un domaine particulier.

Se fixer des deadlines est impératif et être précis sur la mise en œuvre des actions.

Si c'est temporellement défini, c'est TOUJOURS plus facile de prioriser les actions à fort impact.

Avant... ou après le plan d'action ?

2 cas de figure :

Soit la destination est au clair avec ce qu'elle souhaite faire (promesses électorales, par exemple) et le travail va être de **construire des indicateurs qui permettent de mesurer l'impact positif de ces actions planifiées** (vie locale, bien être, accessibilité, biodiversité...)

Soit, la destination souhaite que certains indicateurs évoluent et après avoir identifié, sélectionné / construit ces indicateurs, alors elle va **réfléchir aux actions qui peuvent avoir un impact sur ces indicateurs**.

Pourquoi faire appel à un prestataire pour faire ce travail de mesure ?

La plupart des destinations pourront entamer, en autonomie, un travail de mesure qui soit vraiment profitable à leur trajectoire de transition. Et évidemment, il peut y avoir de nombreux bénéficiaires à faire intervenir un-e prestataire qualifié-e pour ce type de missions. Mountain Riders, propose par exemple, d'endosser un rôle d'**animation**, d'**aide au pilotage** et de **mise en forme** des données, avec une approche sur-mesure pour chaque territoire.

L'organisation d'**ateliers** permet de sensibiliser un maximum d'acteur-ice-s à cette logique d'évaluation, de faire culture commune et de partager la responsabilité de sa mise en œuvre. Les outils de **l'intelligence collective** que nous utilisons permettent aux participant-e-s de mieux s'écouter, s'entraider et de se sentir mobilisé-e-s dans le choix des indicateurs et des objectifs.

L'**expertise** de notre organisation sur les différents aspects de la transition en montagne et le fait que nous travaillons avec de nombreuses destinations permettent de bénéficier de nombreux **retours d'expérience** pour éviter certains écueils, choisir les indicateurs les plus pertinents pour chaque territoire et déployer des outils variés de mesure (des enquêtes sociologiques, par exemple).

Enfin Mountain Riders transcrit le travail de mesure sous la forme d'infographies, de **tableaux de bord** et de livrables clairs et accessibles qui soutiennent le travail de pilotage et celui de communication.

Contact :

estelle@mountain-riders.org

