



## Fiche-outil : Les indicateurs de suivi et d'évaluation

### Fiche 9

#### À qui s'adresse cette fiche ?

Cette fiche s'adresse aux animateurs/trices et agents de développement en charge de projets de développement local de l'agriculture biologique. Elle peut également intéresser les enseignants de la formation agricole initiale et continue.

#### À quoi sert cette fiche ?

Elle propose différents indicateurs opérationnels pour suivre et rendre compte de l'avancée d'un projet de développement local de l'AB.

#### Pourquoi cette fiche ?

Dans le projet ABILE, nous avons beaucoup échangé sur la conduite opérationnelle d'un projet. Nous avons tout d'abord partagé sur la vie d'un projet, sa dynamique collective, ses imprévus chemin-faisant qui font que l'on s'éloigne souvent d'un itinéraire tout tracé. La réalité est souvent bien loin de la démarche type de projet : se fixer des objectifs généraux et spécifiques, définir des activités ou des tâches à réaliser pour atteindre ces objectifs, puis évaluer le niveau d'atteinte de ces objectifs et si besoin rectifier le tir. Au final, conduire et animer un projet c'est faire avec les personnes, les idées et les événements nouveaux. Il y a souvent des changements importants dans les activités comme dans les objectifs. Pour autant le besoin de suivre le projet, de l'évaluer reste.

Pour cela nous avons partagé les indicateurs de suivi et d'évaluation de projet que chacun utilise régulièrement. Nous les avons ensuite organisé en fonction des thématiques qu'ils informent : gouvernance et gestion ou impacts économiques et sociaux du projet par exemple. Cette fiche présente ces indicateurs.



# Des indicateurs très simples

Nous avons privilégié des indicateurs simples. Ils ont été rassemblés selon quatre thématiques :

Thématique	Objectifs de l'évaluation
<b>1 - Gouvernance et administration du projet</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Modalités de fonctionnement du projet : nombre de rencontres, de groupes de travail, d'acteurs actifs.</li><li>2. Moyens dédiés au fonctionnement du projet : ETP (plein temps), bénévoles, budget. (Voir la fiche-outil 8 « Le modèle économique »)</li></ol>
<b>2 - Production et partage de connaissances</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Modes de production des connaissances (débat, observations de terrain, etc.) et supports de communication.</li><li>2. Participation aux événements, niveau de satisfaction et acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire).</li><li>3. Niveau d'implication : changements de pratiques.</li></ol>
<b>3 - Développement économique et social</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Evaluer l'efficacité des actions d'animation préalables à des changements de pratiques (chez les agriculteurs, pour la mise en marché des produits, ...).</li><li>2. Impact sur l'agriculture (conversions, évolutions des exploitations, etc.), les filières et le territoire (évolution chiffre d'affaires, de la clientèle, des emplois, de la consommation, etc.).</li></ol>
<b>4 - Préservation de l'environnement</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Développement d'une conscience environnementale.</li><li>2. Changements de pratiques dans un sens favorable à l'environnement.</li></ol>

Dans le tableau qui suit nous présentons ces différents indicateurs en précisant pour chacun d'eux :

- Son objectif d'évaluation ;
- Un ou plusieurs exemples précis d'indicateurs mobilisables ;
- Les données nécessaires et le mode de calcul ;
- Le coût et la facilité d'obtention ;
- Les usages possibles : pour aider l'animateur/trice et le collectif dans la conduite du projet ou comme indicateur d'évaluation à proposer aux financeurs.

Nous invitons les animateurs/trices de projets de développement local de l'AB à piocher des idées opérationnelles dans ce tableau.

Pour cela, il vous sera nécessaire tout d'abord de faire des choix en fonction de votre projet et de ses objectifs. Certains indicateurs, comme ceux sur la gouvernance et la gestion du projet conviennent à une gamme très large de projets. D'autres comme ceux sur les impacts économiques et sociaux sont dépendants de la finalité du projet : certains concernent l'exploitation agricole, d'autres la filière et d'autres enfin le territoire. Enfin, il vous faudra aussi faire un travail d'adaptation précis au fonctionnement de votre projet et aux données dont vous disposez.

**En résumé :** ne mesurez que ce qui importe (pour vous, pour votre groupe projet et bien sûr pour vos partenaires financiers). Dans la majorité des cas, il nous semble qu'un total de 5 à 10 indicateurs est suffisant pour suivre et évaluer un projet.

# Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

## 1 – Gouvernance et administration du projet

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
<b>Modalités de fonctionnement du projet</b>	Types et nombre de rencontres (techniques, coordination...)	Reporting des rencontres avec date, objet, décisions, état d'avancement	Peu coûteux et facile d'obtention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi avancement du projet</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>
	Nombre de groupes de travail/commissions et nombre de participants	Reporting et répertoire des groupes avec objet, nom et nombre de participants	Peu coûteux et facile d'obtention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi avancement du projet</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>
	Type de structure et d'acteurs impliqués	Répertoire avec coordonnées, structure, rôle, compétences, autres informations possibles (actif, financeur, porte le projet chez lui, ...)	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animateur/trice : outil de gestion de réseau pour le projet en cours et pour ceux à venir</li> </ul>
<b>Moyens dédiés au fonctionnement du projet</b> (voir la fiche-outil 8 « Le modèle économique »)	Budget réalisé annuel ou pluriannuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Données comptables</li> <li>• A adapter aux règles du financeur</li> </ul>	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de contrôle pour les financeurs et d'alerte pour l'animateur/trice</li> </ul>
	Nombre d'ETP dédiés	Enregistrement des temps consacrés au projet par les salariés	Peu coûteux et facile d'obtention	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi avancement du projet</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>
	Nombre et niveau d'implication de bénévoles	Reporting des bénévoles avec enregistrement du temps consacré	Moyen car rarement enregistré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi avancement du projet</li> </ul>
	Gestion de projet	Outils standards : découpage en tâches, enregistrement du réalisé et analyse des écarts avec le prévisionnel	Peu coûteux et assez facile d'obtention. Le réalisé n'est pas toujours enregistré avec la même précision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi avancement du projet</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>

# Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

## 2 - Impacts du projet : production et partage de connaissances

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
<b>Modes de production et de valorisation des connaissances</b>	Types de connaissances mobilisées : scientifique, locale, agriculteurs, ..) Sources utilisées pour la création des documents et événements (études, articles, débats, enquêtes, rencontres, témoignages...)	Création et actualisation d'une base de données simple ou utilisation de logiciels types End Note	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil pour l'animateur/trice : gestion de la multiplicité des sources de connaissances</li> </ul>
	Médias utilisés pour la communication : articles, plaquettes, réseaux sociaux, visites, journées de formation, forums, numérique, vidéos, etc.	Reporting dans une base de données : supports utilisés et événements (dates, objet, forme, participants, etc.)	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de gestion des activités</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>
<b>Taux de participation aux événements, niveau de satisfaction et acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire)</b>	Type et nombre d'acteurs participants aux événements	Registre des émargements et calcul du taux de participation (nombre de participants/nombre d'invitations)	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de gestion des activités</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>
	Nombre de documents et autres supports diffusés	Nombre de téléchargements, nombre de supports matériels diffusés, ...	Peu coûteux et facile d'obtention mais suppose une mise à jour continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil de gestion des activités</li> <li>• Justificatifs pour les financeurs</li> </ul>



# Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Taux de participation aux évènements, niveau de satisfaction et acquisition de compétences (savoirs, savoir-faire)	Nombre de participants satisfaits, niveau de satisfaction et nombre de participants considérant avoir appris des informations utiles	<p>Questionnaire (en fin d'évènement, ou aux utilisateurs). Demander :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le niveau de satisfaction (échelle de 1 à 5),</li> <li>le niveau de réponse aux attentes (échelle),</li> <li>évaluer les informations qui ont été considérées comme les plus utiles (en proposant une liste)</li> <li>quelques informations sur le participant (âge, profession, formation, ...)</li> <li>traitement statistique (moyenne, pourcentage).</li> </ul>	<p>Moyen. Suppose la conception et la gestion d'un questionnaire.</p> <p><i>Privilégier un questionnaire court (moins de 5 minutes).</i></p> <p><i>A ne faire qu'en certaines occasions (journées de formation, visites ou pour des supports importants)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil de gestion mais aussi de communication sur les impacts du projet.</li> <li>Usage possible comme justificatif aux financeurs</li> </ul>
	Niveau d'implication : changements de pratiques	<p>Nombre de participants déclarant vouloir changer ses pratiques</p> <p>Nombre participants ayant changé ses pratiques</p>	<p>Par questionnaire en fin d'évènement. Possibilité de préciser les changements envisagés et à quel terme</p> <p>Par questionnaire 6 mois à 2 ans après la fin d'un projet : changements réalisés, dans quel délai, pour quelles raisons, rôle du projet.</p>	<p>Difficile, rallonge le questionnaire sur le niveau de satisfaction. Informations peu fiables, il s'agit d'intentions et non de changements réels.</p> <p>Difficile, suppose un entretien de face à face, le taux de réponses aux questionnaires envoyés ou par internet étant souvent faible</p>

# Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

## 3 - Impacts du projet : développement économique et social

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
<p>Evaluer l'efficacité des actions d'animation préalables à des changements de pratiques (chez les agriculteurs, pour la mise en marché des produits, ...)</p>	<p>Type et nombre d'actions préalables et évaluation de ce qu'elles produisent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting des actions mises en œuvre (formation, animation, rencontres...) avant le changement visé (par ex. développer approvisionner la restauration collective).</li> <li>• Evaluation par l'animateur/trice et auto-évaluation par les participants des avancées : acquisition de compétences, construction de réseau, élaboration d'un plan d'actions, etc.</li> </ul>	<p>Difficile.</p> <p><i>Les avancées permises par chaque action préalable sont souvent intangibles (inter-connaissance, études de marché, business plan, etc..). Pour autant elles sont essentielles.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide au pilotage d'un projet</li> <li>• Montrer l'importance de ces actions et le chemin qu'elles permettent de parcourir ;</li> </ul>
<p>Impact sur l'agriculture (conversions, évolutions des exploitations, etc.), les filières et le territoire (évolution chiffre d'affaires, des emplois, de la consommation, etc.).</p>	<p>Création d'un référentiel technico-économique pour suivre l'impact du projet sur l'agriculture, les structures d'aval, l'alimentation bio et les territoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre exploitations AB ;</li> <li>• Nombre entreprises créés ou converties AB ;</li> <li>• Evolution du CA des structures (créées et participant aux actions...);</li> <li>• Nombre d'ETP créées ; Evolution nombre de repas AB ;</li> <li>• Montant des ventes ;</li> <li>• Variables à adapter au projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement de données statistiques</li> <li>• Reporting et enregistrements internes (adhésions, ventes, ...)</li> <li>• Doit s'inscrire dans le temps : avant, pendant et en fin de projet.</li> </ul>	<p>Difficile.</p> <p><i>Pour les données statistiques à l'échelle d'un territoire il est toujours difficile d'évaluer ce qui est lié à un projet lorsque l'on observe des changements d'une période à une autre.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'évaluation d'un projet. Ces indicateurs sont souvent sensibles seulement au bout de plusieurs années.</li> </ul>

# Les indicateurs de suivi et d'évaluation de projets dans le détail

## 4 - Impacts du projet : préservation de l'environnement

Objectif de l'évaluation	Exemples d'indicateurs	Données nécessaires et mode de calcul	Coût et facilité d'obtention	Usages possibles
Développement d'une conscience environnementale	Nombre de participants au projet sensibilisés ou souhaitant intégrer la préservation de l'environnement dans ses pratiques	Questionnaire: visions de l'environnement, de ses enjeux, de ses différentes composantes, des actions envisagées ou mises en place. Possibilité de faire ceci avant, pendant et après le projet	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil d'évaluation de l'impact d'un projet sur les agriculteurs</li> </ul>
Changements de pratiques dans un sens favorable à l'environnement	Indicateurs de pressions sur l'environnement : changements dans les doses utilisées en fertilisants, phytosanitaires, etc.	Il existe de nombreux systèmes d'indicateurs environnementaux. Evaluer des changements de pratiques suppose des enquêtes précises en exploitation avant et après un projet.	Les indicateurs de pressions (changements de pratiques) sont plus faciles à obtenir que les indicateurs d'état de l'environnement (biodiversité, qualité de l'eau, ...) mais demandent malgré tout un travail important.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil d'évaluation de l'impact d'un projet sur l'environnement.</li> </ul>

### Pour en savoir plus

Il existe un grand, voire un très grand nombre de systèmes d'indicateurs. On en trouve à l'échelle de l'exploitation agricole, du territoire, du projet de développement local. Certains de ces systèmes sont très complexes, d'autres plus simples mais employer dans sa totalité un système ou un set d'indicateurs est rarement pertinent. Nous vous engageons à choisir et comme chacun a ses habitudes et ses réseaux, nous vous proposons cependant quelques références utiles.

- Le RMT ERYTAGE est le réseau national sur l'évaluation de la durabilité des systèmes et des territoires agricoles et propose de nombreux outils sur son site : <http://www.plage-evaluation.fr/webplage/>
- Mémoire de Raphael Boutin (RMT DévAB) : [http://devab.ovh/Livrables\\_2011-2012/AB-environnement-dvpt%20local/DevAB\\_ABILE\\_memoire\\_Boutin.pdf](http://devab.ovh/Livrables_2011-2012/AB-environnement-dvpt%20local/DevAB_ABILE_memoire_Boutin.pdf)
- Mémoire de Laetitia Sagnier : [http://devab.ovh/Livrables\\_2011-2012/AB-environnement-dvpt%20local/DevAB\\_AB%20et%20territoires%20urbains.pdf](http://devab.ovh/Livrables_2011-2012/AB-environnement-dvpt%20local/DevAB_AB%20et%20territoires%20urbains.pdf)
- Fleury Ph. (coord.) 2011. Agriculture biologique et environnement. Des enjeux convergents. Educagri éditions et Acta, Paris, 272p. Voir chapitre : Méthodes et outils pour l'évaluation des performances environnementales de l'AB, pp 237-259.

**Rédaction :** Anne-Claire Kubala, Philippe Fleury, Céline Cresson.

**Avec la participation** (par ordre alphabétique) **de :** Olivier Bories, Claire Brachet, Amélie Bresson, Hélène Brives, Bruno Colange, Mariana Corrales, Laurence Espagnacq, Mohamed Gafsi, Laetitia Fourrié, Julie Grenier, Bernard Mondy, Areski Prioux, Anne Perrein, Julie Portier, Katia Renaudin, Maud Roussel, Natacha Sautereau, Michel Streith, Agnès Terrieux et Stéphanie Tutin.

Cet ensemble de fiches a été réalisé dans le cadre du projet de recherche ABILE « Agriculture biologique et Développement local » financé par le CASDAR (Ministère de l'agriculture) et dans le cadre du projet de recherche-action EMOTIONS financé par la Fondation de France et la Fondation Daniel et Nina Carasso.

Pour en savoir plus sur ces projets : <http://projet-abile.blogspot.com/>

## Contacts

Céline Cresson, ITAB - [celine.cresson@itab.asso.fr](mailto:celine.cresson@itab.asso.fr)

Philippe Fleury, ISARA-Lyon - [pfleury@isara.fr](mailto:pfleury@isara.fr)

**Editions ITAB/ISARA-Lyon - Date de publication : mai 2017.**

ISBN : 979-10-97575-00-7 / EAN : 9791097575007

Ce document est publié sous la licence Creative Commons CC-BY-SA. Pour la citation et la reproduction, mentionner svp : Cresson C. & Fleury P. (coord.), FICHE-OUTIL 9, « Les indicateurs de suivi et d'évaluation », in AB et Développement local : conduire un projet de territoire, ensemble de fiches pour l'animateur et le formateur, issu des projets ABILE et EMOTIONS. Edition ITAB/ISARA-Lyon. Mai 2017. 8p.

Maquette : Yasmina Gulzar, Christopher Adjivanou et Flore de La Taille ([floregrafic@wanadoo.fr](mailto:floregrafic@wanadoo.fr)).

Crédits photos : J. Portier, FNAB. C. Cresson, ITAB.

