

Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition - résilience

N°3 SUIVRE ET PILOTER SA STRATÉGIE

Tout comme un cycliste doit rester attentif tout au long de son trajet s'il veut arriver à destination, il est nécessaire de piloter sa stratégie de façon à atteindre son objectif. Pour ce faire, il faut prendre le temps de concevoir un dispositif de suivi adapté pour pouvoir corriger la trajectoire si on s'en écarte. L'objectif est de rendre la stratégie la plus efficace possible et de faciliter le travail d'évaluation. Par ailleurs, plus le suivi sera partagé, plus il sera facile de maintenir l'implication des parties prenantes dans le temps.



QUELS BÉNÉFICES POUR MON TERRITOIRE ?



Se donner les moyens de **MAINTENIR LE CAP** en fonction des évolutions du contexte ou de la faisabilité, grâce à un **DISPOSITIF DE SUIVI GLOBAL** des actions basé sur des indicateurs pertinents, pour pouvoir ainsi **PILOTER** en réorientant ce qui doit l'être



PRÉCISER LE CONTENU DES ACTIONS en fonction des objectifs en s'interrogeant en amont sur les résultats souhaités de chaque action



Renforcer la **COOPÉRATION** entre les acteurs en **IMPLIQUANT** les parties prenantes des actions dans le suivi



RENDRE COMPTE localement de l'avancée du projet dans le temps en prévoyant des temps de **COMMUNICATION** externes sur les résultats et estimer la contribution du territoire aux objectifs nationaux

- 1** **EXPÉRIENCE PHARE : LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LANNION TRÉGOR CONSTRUIT UN TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE SON CRTE** p.2
- 2** **OUTIL PHARE : LE TABLEAU DE BORD POUR SUIVRE SES ACTIONS**
 - LE TABLEAU DE BORD p.4
 - LA FICHE ACTION INCLUANT LES ÉLÉMENTS POUR ÉVALUER L'ACTION
- 3** **POUR ALLER PLUS LOIN : LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU THOUARSAIS UTILISE DES INDICATEURS ISSUS DE LA NORME ISO 37101** p.5
- 4** **PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°3** p.7

1- LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE LANNION-TRÉGOR CONSTRUIT UN TABLEAU DE BORD DES ACTIONS DE SON CRTE



La communauté d'agglomération Lannion-Trégor Communauté regroupe 57 communes des Côtes d'Armor, soit environ 100 000 habitants.



Le point de départ : le CRTE comme déclinaison opérationnelle du projet de territoire

En 2020, les élections ont fortement renouvelé les conseils municipaux et le conseil communautaire. Suite à l'arrivée de ces nouveaux élus, la communauté d'agglomération Lannion Trégor Communauté a élaboré un **nouveau projet de territoire**, qui constitue une **base partagée** pour l'élaboration de son Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE). Dans ce cadre, elle bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT.

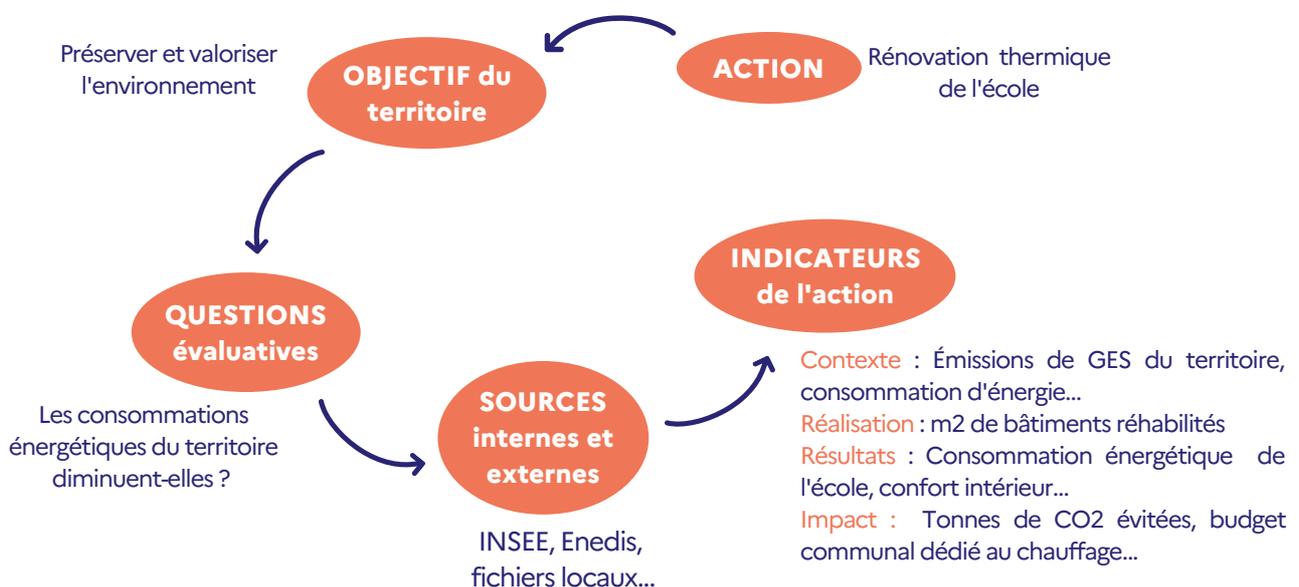
Pourquoi mettre en place un tableau de bord ? Assurer un suivi régulier des objectifs en parallèle de la gestion quotidienne des projets

Les élus ont exprimé le besoin de disposer d'**éléments objectifs** pour apprécier la **progression** et les résultats des actions et pouvoir les situer d'une part par rapport aux **objectifs stratégiques locaux** mais aussi par rapport au **contexte territorial**.

Pour répondre à ce besoin, les équipes du Cerema et de Lannion Trégor Communauté ont travaillé à la construction d'un **socle commun de 243 indicateurs**, pour nourrir un **tableau de bord partagé** par les différentes parties prenantes. Tous ces indicateurs permettent de suivre l'ensemble de l'action communautaire, toutes thématiques confondues.

Comment a été fabriqué le tableau de bord ? Préciser l'intention des actions pour que les indicateurs éclairent leur efficacité au regard des objectifs

Pour définir les indicateurs d'une action, la **démarche consiste à s'interroger sur ce que vise l'action** (objectif du territoire), puis sur ce que l'on veut évaluer (questions évaluatives) pour ensuite mobiliser les données (sources) qui permettront de construire les indicateurs. C'est ce que montre l'exemple ci-dessous, sur une action de rénovation thermique de l'école.



Comment choisir les indicateurs ? Quelques caractéristiques pour les sélectionner

- **Utiles** : Suffisamment nombreux mais sélectionnés avec soin pour être tous pertinents par rapport au territoire, à ses objectifs et aux questions évaluatives que l'on se pose
- **Simple**s : Pour être compréhensibles par tous
- **Fiables et pérennes** : Grâce à des sources de données stables, clairement établies et facilement mobilisables dans le temps
- **Cohérents et complémentaires** : Avec les indicateurs et les documents stratégiques existants

Qui renseigne le tableau de bord et quand ? Un outil multifonction à disposition de tous les élus et les agents



La **direction Stratégie et partenariat**, positionnée auprès du DGS, lance la collecte des données.



Tous les services remplissent les différents indicateurs, **annuellement**, en amont de l'élaboration du rapport d'activité.



Un choix **spécifique selon l'usage** : l'utilisateur peut sélectionner certains indicateurs du tableau de bord global pour éclairer les différents arbitrages ou rendus-comptes.



Quels bénéfices de l'outil pour Lannion-Trégor Communauté ?

- **Visualiser concrètement la trajectoire du territoire et la suivre dans le temps** : l'outil matérialise les tendances pour les élus de Lannion-Trégor Communauté et étaye les décisions politiques grâce à des données précises et partagées et en cohérence avec le diagnostic
- **Améliorer la cohérence de l'action publique** : les indicateurs créent du lien entre les différents services de l'agglomération et avec ses partenaires locaux ainsi que les dispositifs de financement régionaux, nationaux et même européens
- **Étayer les demandes de financement** : l'usage d'indicateurs objectifs crédibilise les ambitions locales de Lannion-Trégor Communauté vis-à-vis des financeurs
- **Faciliter les exercices de reporting** : les différents services de l'agglomération mobilisés sur le rapport d'activité, le rapport de développement durable ou d'autres reportings peuvent rapidement mobiliser les éléments pertinents du tableau de bord

2 LE TABLEAU DE BORD POUR SUIVRE SES ACTIONS ET L'EXEMPLE DE FICHE ACTION

 **TÉLÉCHARGEZ ICI LE TABLEAU DE BORD ET L'EXEMPLE DE FICHE ACTION**

1 LES INDICATEURS

Un indicateur est une information quantitative ou qualitative qui mesure dans le temps l'évolution d'une situation. Le tableau de bord proposé ici distingue 4 types d'indicateurs :

Indicateurs de CONTEXTE



Situation du territoire

Indicateurs de RÉALISATION



État d'avancement de l'action

Indicateurs de RÉSULTATS



Niveau d'atteinte des objectifs

Indicateurs d'IMPACT



Effets sur la situation du territoire

Exemple : pour une action de développement de chaudières bois collectives

| | | | |
|--|---|---------------------------------|--------------------------|
| Emissions totales de GES sur le territoire | Nombre de chaufferies mises en service dans l'année | Nombre de MWh de chaleur vendue | Emissions de GES évitées |
|--|---|---------------------------------|--------------------------|

Choisir des indicateurs adaptés implique de questionner ces quatre aspects de l'action pour en mesurer efficacement le progrès et les bénéfices. Pour ses indicateurs de contexte, le territoire pourra réaliser son **état des lieux écologique local**, qui peut s'appuyer sur 13 indicateurs socles élaborés par le CGDD. Ces indicateurs de contexte sont une base pour traiter des enjeux du territoire en définissant des objectifs appropriés et pour se situer par rapport à d'autres territoires et vis-à-vis de la trajectoire nationale. Plus largement, les **centres de ressources** suivants (non exhaustifs) pourront alimenter les indicateurs avec des données fiables :

- [Observatoire des Territoires](#)
- [Observatoires régionaux](#) et portraits de territoire réalisés par les DREAL et DDT, comme en [Pays-de-la-Loire](#)
- Observatoires thématiques :
 - [Portail de l'artificialisation des sols](#)
 - [Observatoire National sur les Effets du Réchauffement Climatique...](#)

2 LE TABLEAU DE BORD

| Action | Objectif stratégique local (intitulé, document de référence..) | Indicateur | Modalités de l'indicateur : type d'indicateur, unité, source, périodicité | Cible : du territoire ou régionale ou nationale | An née de réfé ren ce | 2020 | 2022 | 2023 | ... |
|--------|--|------------|---|---|-----------------------|------|------|------|-----|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

La forme de l'outil peut être modifiée jusqu'à correspondre exactement aux besoins du territoire. Le tableur peut se décomposer en plusieurs feuilles, chacune regroupant les objectifs stratégiques d'un même axe stratégique. Les indicateurs issus de ce tableau global s'intègrent dans les fiches actions, dont un modèle est fourni dans le lien de téléchargement du haut de page. Le fait d'intégrer les indicateurs de suivi dans la rédaction de la fiche action permet de **s'interroger dès l'amont sur les objectifs visés par l'action, ses résultats et impacts attendus.**

3

LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES DU THOUARSAIS UTILISE DES INDICATEURS ISSUS DE LA NORME "TERRITOIRES DURABLES" ISO37101



La communauté de communes du Thouarsais regroupe 24 communes du Nord-Est des Deux-Sèvres, soit environ 35 000 habitants.

La communauté de communes du Thouarsais dispose d'un projet de territoire depuis 2016, d'un Schéma de Cohérence Territoriale depuis 2019 et a été labellisée Cit'ergie en juin 2017. Dans le cadre de l'élaboration de son Contrat de Relance et de Transition Écologique (CRTE), elle bénéficie d'un accompagnement du Cerema avec l'ANCT pour construire un outil de suivi et d'évaluation de son CRTE, dans l'optique de **prendre du recul sur les défis fixés et les moyens mis en œuvre pour y répondre**.

Pour construire cet outil, la cheffe de projet Cerema s'est appuyée sur la norme ISO 37101 et a construit une démarche en deux étapes :

1 Un diagnostic des orientations stratégiques du territoire en cours à l'aide de la norme ISO37101

 La fiche N°2 Structurer ses objectifs avec un référentiel de transition détaille pas-à-pas cette étape.

La norme ISO 37101 est un **cadre méthodologique** qui propose un ensemble de **6 finalités** (attractivité, résilience, préservation de l'environnement, utilisation responsable des ressources, cohésion sociale et bien-être) et de **12 domaines d'actions** (mobilité, santé et accès aux soins, cadre de vie...) pour analyser son projet de territoire en termes de durabilité. Ce sont les 12 domaines d'actions qui sont mobilisés ici pour organiser le répertoire d'indicateurs.

2 Une liste d'indicateurs adaptés aux actions du CRTE répertoriés dans un tableau en fonction des 12 domaines d'actions de la norme ISO37101

La cheffe de projet Cerema a regroupé les actions par sous-domaines puis a proposé pour **chaque sous-domaine une liste d'indicateurs**. 36 sous-domaines ont été constitués et chaque action peut être rattachée à 1, 2 ou 3 sous-domaines, ce qui la relie aux indicateurs correspondants. La méthode conduit ainsi à identifier un groupe d'indicateurs pour un groupe d'actions.

| Actions | Domaine | Sous domaine | Indicateurs de réalisation | Indicateurs de résultats | Indicateurs d'impact |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--|---|--|
| Actions sur les équipements culturels et sportifs | Culture et identité collective | Équipement culturel et sportif | - Capacité d'accueil - Surface - ... | - Fréquentation - Nombre d'évènements - ... | - Nbe de ménages avec enfants participant - ... |

Une fois que la liste d'indicateurs par sous domaine est établie, un **tableau de bord** semblable à celui réalisé à Lannion Trégor Communauté (voir pages précédentes) peut être constitué, avec deux colonnes supplémentaires pour les domaines/sous domaines. Ainsi, le rattachement d'une action à un sous-domaine permet de proposer automatiquement des indicateurs de suivi de cette action. Le choix des indicateurs se fait alors en fonction des questions évaluatives que l'on souhaite renseigner. Le tableau répertorie également les porteurs d'actions ainsi que les dépenses effectuées.



Quels bénéfices de l'outil pour la Communauté de Communes du Thouarsais ?

- Une correspondance systématique entre actions et indicateurs : plutôt qu'une démarche au cas par cas pour choisir des indicateurs spécifiques à chaque action, un même ensemble d'indicateurs renseigne plusieurs actions, ce qui met en évidence, dans le Thouarsais, les leviers communs à ce groupe d'actions.

La construction d'indicateurs peut aussi reposer sur d'autres référentiels, par exemple celui des Objectifs de Développement Durable (ODD), comme l'a fait la ville de Paris pour construire un dispositif de suivi transversal de ses stratégies.

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°3

1 UN TABLEAU DE BORD MUTUALISÉ AU SERVICE DE L'ENSEMBLE DE LA COLLECTIVITÉ



Hervé Gauthier,
Directeur de la Stratégie
et des Partenariats de
Lannion-Trégor
Communauté

« Les données du tableau de bord répondent à la **demande des élus d'avoir des données objectivables** et serviront d'appui pour produire des notes en réponse à leurs questionnements. Elles sont utilisées pour le Rapport d'Activité et le Rapport Développement Durable de la collectivité. En effet, parmi les objectifs identifiés pour cette démarche de pilotage du projet de territoire, il y avait le fait d'**identifier la contribution aux objectifs de développement durable** et les améliorations de la situation du territoire au regard du développement durable.

Nous nous appuyons ainsi sur ce tableau de bord du territoire pour l'élaboration du **Rapport Développement Durable**, sous des formats adaptés, en particulier un format communicant s'appuyant sur des **indicateurs** et un **narratif**. [...] A ce stade, le budget et les informations financières ne sont pas en lien direct avec ce tableau de bord. »



Isabelle Couprie
Adjointe au chef du
Département Action
Territoriale et Participation
des Acteurs au CGDD

« Penser l'évaluation du projet de territoire en intégrant l'analyse de la contribution du territoire aux objectifs de développement durable est particulièrement intéressant car cela permet de **mutualiser les processus**, en particulier la réalisation de la mise en perspective et l'identification des **améliorations de la situation du territoire au regard du développement durable**, nécessaires au Rapport de Développement Durable. »

ZOOM : LE RAPPORT "DÉVELOPPEMENT DURABLE"

Le rapport « développement durable » est une **obligation légale** à présenter préalablement aux débats sur leur projet de budget par les exécutifs des collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, de plus de 50 000 habitants.

Le rapport synthétise la **situation en matière de développement durable** de la collectivité à partir :

- des évaluations, documents et bilans intéressant le fonctionnement de la collectivité
- des politiques qu'elle mène sur son territoire
- des orientations et programmes de nature à améliorer cette situation et à contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable.

Le rapport « développement durable » propose en outre une **analyse des processus de gouvernance** mis en œuvre par la collectivité pour élaborer, mener et évaluer son action.

La présentation du rapport « développement durable » à l'assemblée délibérante met au centre du **débat démocratique** les choix de l'action publique au regard du développement durable, dans la perspective de **faire évoluer la maquette budgétaire**, en cohérence avec les **enjeux locaux et les orientations stratégiques** retenues.

4 - PAROLES D'ACTEURS : RETOURS SUR LE WEBINAIRE N°3

2 UN TRAVAIL TRANSVERSAL RÉGULIER D'ANIMATION POUR FAIRE VIVRE L'OUTIL ET LE METTRE EN LIEN AVEC LES DÉMARCHES EN COURS



Hervé Gauthier,
Directeur de la Stratégie
et des Partenariats de
Lannion-Trégor
Communauté

« Le positionnement de notre direction est très *transversal* au sein de l'intercommunalité. Nous avons piloté la démarche, qui s'appuie sur une *gouvernance au niveau des directeurs* et sur l'identification d'un *réseau de référents* dans les services, essentielle pour que le tableau soit renseigné. Pour sélectionner les indicateurs les plus parlants, nous avons ainsi organisé des réunions en petits groupes avec les différentes directions de l'EPCI, et examiné *quel acteur pouvait renseigner quel indicateur*, en s'assurant que les *sources* étaient pertinentes, fiables et pérennes. »



Maryse Ganne, directrice
de projet au Cerema
Ouest

« L'objectif était que les *données* du tableau de bord soient en *cohérence et en complémentarité avec les indicateurs* de suivi mis en place dans le cadre des documents de planification (PCAET, PLUih, Plan de mobilité...) et on les a confrontés aux différentes directions : économie, aménagement, agriculture, urbanisme... pour *sélectionner ceux qui avaient le plus de sens*. »



Sylvette Milin, chargée de
mission Politiques
territoriales et
contractuelles à Lannion-
Trégor Communauté

« Je suis la *cheville ouvrière* de l'élaboration, de l'animation et du suivi de ce tableau et *l'interlocutrice régulière* de tous les collègues pour ce faire. Ce tableau est envoyé aux directeurs de services, pour qu'ils le renseignent, en début d'année, au moment de l'élaboration du Rapport d'Activité ; cela leur permet de disposer des éléments de l'année précédente et d'aider à l'élaboration de leur rapport. »

3 UNE MÉTHODE QUI PART DES QUESTIONS D'ÉVALUATION POUR CHOISIR LES INDICATEURS



Hervé Gauthier,
Directeur de la Stratégie
et des Partenariats de
Lannion-Trégor
Communauté

« Nous avons identifié les *questions évaluatives au regard des objectifs* du projet du territoire, puis nous avons sélectionné des indicateurs de contexte, de réalisation, de résultat, d'impact, pertinents au regard des questions évaluatives, en lien avec les référentiels du développement durable et avec les axes du CRTE.

Nous avons utilisé un tableau Excel avec une nomenclature basée sur le projet de territoire, ce qui nous permet de faire un *filtrage par politique publique de l'intercommunalité et par axe stratégique du CRTE*. »

UNE QUESTION, UN RETOUR D'EXPÉRIENCE ?



Inscrivez-vous sur [Expertises Territoires](#) et rejoignez-nous sur la communauté [Territoires & Transition - Résilience - Climat : Outils Pratiques](#)



Florence Bordère (Cerema) : florence.bordere@cerema.fr

Romain Briot (Intercommunalités de France) : r.briot@adcf.asso.fr

Agence Nationale de la Cohésion des Territoires : contrats@anct.gouv.fr

Communauté COMETE : territoires-transition@developpement-durable.gouv.fr

Cette fiche s'inscrit dans le cadre d'une série de webinaires « Outils pratiques pour les CRTE et toutes les démarches de transition et résilience » organisé en partenariat avec :



Cerema

CLIMAT & TERRITOIRES DE DEMAIN