



L'ÉVALUATION DE L'OBSERVATOIRE *une démarche gagnante !*

03 POURQUOI SE LANCER
dans une évaluation ?

04 L'ÉVALUATION
en 6 grandes étapes

06 LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS
de l'évaluation

08 LES POINTS DE VUE
de...



L'ÉVALUATION DE L'OBSERVATOIRE

une démarche gagnante !

En Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Région s'était engagée fin 2010 dans une stratégie globale en faveur de la biodiversité, dont un pilier portait sur la connaissance de la biodiversité et de ses évolutions. **C'est dans ce cadre que l'observatoire régional de la biodiversité a été créé en 2011.**

L'observatoire est un dispositif partenarial. Son Comité de pilotage comprend la Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement [DREAL], l'Office

français de la biodiversité [OFB] et l'Agence régionale pour la biodiversité et l'environnement [ARBE]

Sa mise en œuvre et son animation ont été confiées à l'ARBE. Une chargée de mission conduit et coordonne les travaux de l'observatoire, en lien avec l'ensemble des partenaires qui y contribuent : associations naturalistes, organismes publics et de recherche, gestionnaires d'espaces naturels...

L'observatoire restitue les résultats de ses travaux à travers un bulletin d'information et différentes publications : "Regard sur la nature", "Indice région vivante"...

Il intervient également auprès des collectivités dans le cadre de réunions ou d'événements dans lesquels il a l'occasion de présenter les enjeux de la biodiversité en région. L'ensemble des indicateurs et productions de l'observatoire sont en outre disponibles sur son site Internet.

POURQUOI SE LANCER DANS UNE ÉVALUATION ?

En 2018, l'observatoire avait 7 ans. L'âge de raison, dit-on ! Mais le contexte dans lequel il est né a beaucoup évolué.

Les enjeux liés à la biodiversité ont gagné du terrain. Ils sont aujourd'hui bien davantage médiatisés qu'ils ne l'étaient il y a seulement quelques années en arrière, et s'inscrivent peu à peu dans les agendas politiques. La nécessité s'affirme de plus en plus de disposer, dans ce domaine, d'une information pertinente, fiable et reconnue. La donne a changé aussi sur un plan plus institutionnel, avec la création en décembre 2016, au niveau national de l'Agence française pour la biodiversité, aujourd'hui Office français de la biodiversité, et, en région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur, la décision de créer l'Agence régionale de la biodiversité, qui a conduit l'an dernier à ce que l'ARPE devienne l'ARBE [Agence régionale pour la biodiversité et l'environnement].

Toutes ces évolutions nécessitent de reconsidérer le rôle de l'observatoire, son positionnement, la façon dont il peut atteindre les objectifs qui lui sont assignés. C'est ce qui a conduit à engager cette évaluation, dont le principe a été acté par le comité de pilotage en décembre 2018.

Il était devenu nécessaire de reconsidérer ses objectifs, son positionnement, ses moyens....

Le contexte dans lequel est né l'observatoire a beaucoup évolué au cours des dernières années.

QUELS EN ÉTAIENT LES OBJECTIFS ?

Il s'agissait d'abord de vérifier si les **objectifs fixés à l'observatoire, à sa création, étaient toujours d'actualité.**

Cela amenait ensuite à **réinterroger les moyens** qu'il mettait en œuvre. Son **cadre de référence**, les indicateurs qu'il développait, étaient-ils bien adaptés ? La **diffusion**, la **communication** qu'il faisait de ses résultats touchaient-elles bien **ses publics cibles** ?

À partir de là, la question posée était celle des moyens dont disposait l'observatoire, de **l'adéquation entre ces moyens et les missions** qui lui étaient confiées.

Parallèlement, cette réflexion a conduit à **interroger les relations, les complémentarités** qui pouvaient exister entre les trois observatoires coexistants au sein de l'agence d'une part, voire avec les observatoires territoriaux de la biodiversité que certaines collectivités souhaitent mettre en œuvre à un échelon infra-régional, comme le Parc naturel régional du Verdon ou la métropole Nice-Côte d'Azur.

L'ÉVALUATION en 6 grandes étapes

Recourir à un prestataire s'est imposé pour des raisons :

- **d'indépendance** - il n'est pas possible d'être juge et partie, l'évaluation doit être externalisée.
- **de compétences** - une évaluation ne s'improvise pas, elle ne doit pas être confondue avec un avis, aussi légitime soit-il, mais résulter d'une démarche construite permettant de poser les bonnes questions, puis d'y répondre, afin de dégager ensuite des recommandations, des propositions sur lesquelles l'instance d'évaluation - le comité de pilotage de l'observatoire en l'occurrence ici - peut se prononcer, décider des suites à leur donner.

Le comité de pilotage décide d'engager l'évaluation.

Un appel d'offres est lancé, sur la base d'un cahier des charges établi par les copilotes.

Le questionnaire initial est décliné en questions évaluatives.

Ces questions et la méthode proposée sont validées par le comité de pilotage.

L'ensemble des éléments nécessaires pour répondre aux questions évaluatives sont réunis :

- Bilan de l'activité et du fonctionnement de l'observatoire
- Analyse de ses productions
- Focus groupes
- Entretiens individuels ou semi-collectifs avec les copilotes et partenaires de l'observatoire
- Analyse comparative avec d'autres observatoires

Des réponses sont apportées aux questions évaluatives, sous forme de conclusions de l'évaluation.

Des préconisations sont formulées, partagées au sein d'un groupe de travail réunissant des partenaires et représentants de publics cibles de l'observatoire.

Sur la base des conclusions de l'évaluation, le comité de pilotage se prononce sur les autres préconisations et les suites à leur donner.

LES QUESTIONS ÉVALUATIVES

■ questions de pertinence et d'utilité

Les informations et les indicateurs produits par l'observatoire permettent-ils de bien appréhender les enjeux régionaux de la biodiversité et d'en rendre compte ? le porter à connaissance qui en est fait (valorisation, diffusion, communication) permet-il aux publics visés de se les approprier ?

■ questions d'efficacité et d'efficience

L'ORB et SILENE (plateforme régionale du système d'information de l'inventaire du patrimoine naturel), sont-ils complémentaires ?

Les outils de diffusion et de communication et les messages sont-ils adaptés aux publics-cibles ?

Les objectifs de l'ORB sont-ils en adéquation avec les moyens humains et financiers mobilisés ?

La gouvernance de l'ORB et l'implication de ses partenaires favorisent-elles l'atteinte des objectifs ?

Quels objectifs fixés de l'ORB ont été atteints ?

Quels sont ceux qui n'ont pas été atteints et pourquoi ?

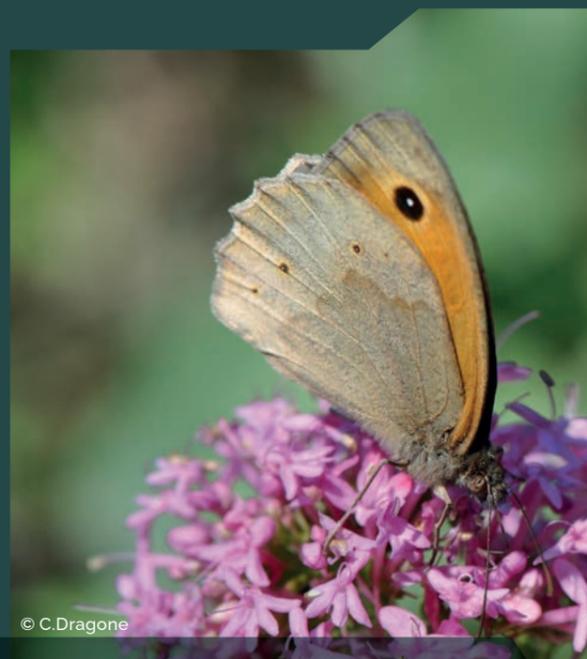
Quelles sont les réussites notables ?

Une trentaine de personnes, partenaires de l'observatoire, se sont impliquées dans l'évaluation, à travers notamment leur participation à des entretiens et des travaux collectifs (focus groupes).

L'évaluation a ainsi revêtu une dimension participative, ce qui a permis d'aboutir à des conclusions à la fois plus pertinentes et plus légitimes.

Il est très important, pour que les résultats d'une évaluation ne restent pas lettre morte, que les instances dirigeantes prennent formellement des décisions sur les suites qu'elles entendent donner aux préconisations qui en résultent.

L'évaluation a été réalisée sur un semestre. C'était la volonté des copilotes d'obtenir rapidement des résultats opérationnels. Les délais étaient courts, mais l'expérience a montré qu'avec une bonne organisation, c'était possible. Et le fait de s'imposer des échéances rapprochées a contribué à maintenir l'attention des partenaires.



© C.Dragone



© C.Dragone

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS *de l'évaluation*



© C. Dragone

Quelle finalité ?

Les objectifs initiaux de l'observatoire avaient été définis de manière très large et ambitieuse, de la production et de la structuration de données fiables permettant de suivre et de rendre compte des évolutions de la biodiversité jusqu'à l'accompagnement des acteurs publics dans l'intégration des enjeux de la biodiversité dans leurs politiques... L'évaluation a montré que l'observatoire n'avait pas les moyens de répondre à tous ces objectifs. Elle a en outre révélé que ses partenaires attendent surtout de lui qu'il joue un rôle d'alerte sur les enjeux de la biodiversité, en premier lieu en direction des pouvoirs publics.

Le comité de pilotage a par conséquent redéfini les objectifs de l'observatoire, en les subordonnant à une finalité : développer la compréhension des enjeux liés à la biodiversité auprès des pouvoirs publics et du grand public, et les alerter sur ces enjeux.

Quelles cibles ?

Les productions de l'observatoire font l'objet d'une diffusion auprès des pouvoirs publics, des collectivités en particulier. Elles sont également disponibles sur son site Internet, et ainsi consultables par tout un chacun.

L'évaluation a montré que pour toucher son cœur de cible, l'information devait être accessible, c'est-à-dire aisément compréhensible, et présentée de façon à retenir l'attention de publics qui n'ont pas nécessairement de sensibilité ou de préoccupations particulières vis-à-vis des enjeux liés à la biodiversité.

Le challenge : fournir aux acteurs publics, et principalement aux élus, des informations qu'ils puissent concrètement intégrer dans leurs réflexions, leurs discours et leurs décisions.

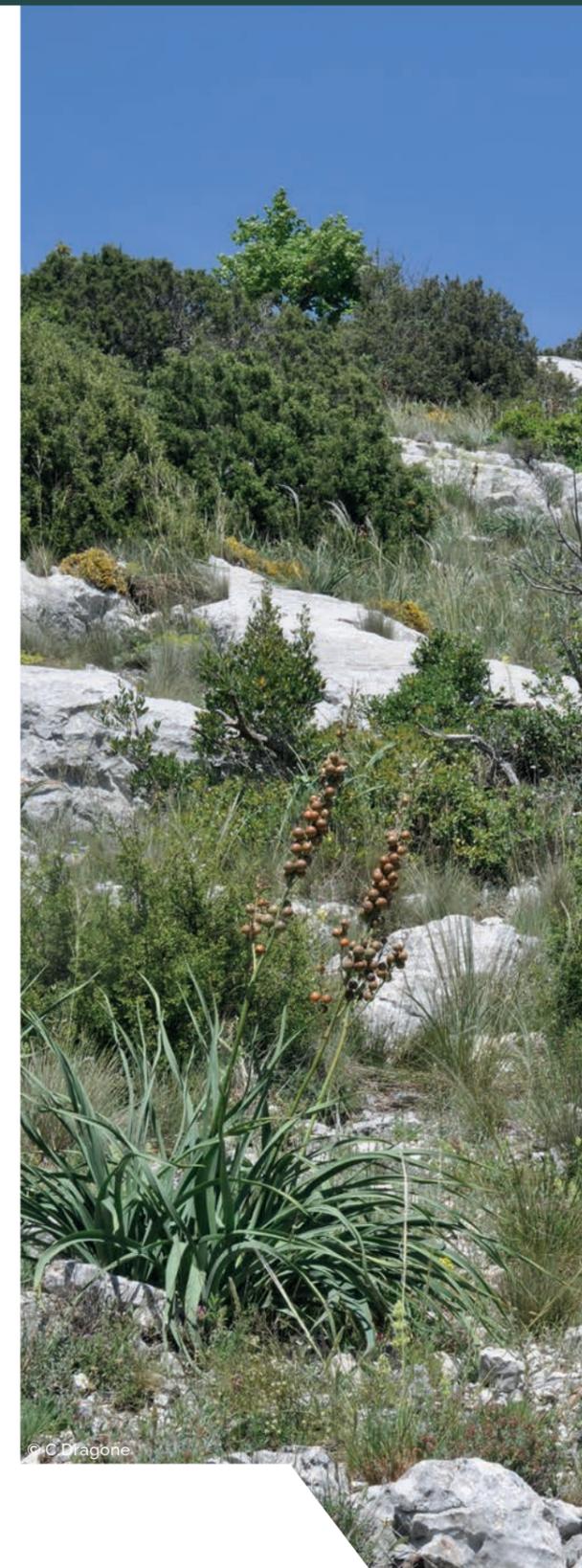
Quelle information ?

Le "cadre de référence" de l'observatoire, qui constitue sa feuille de route en matière de production d'information, comportait jusqu'à présent, une soixantaine d'indicateurs.

L'évaluation a montré que :

- **le renseignement de ces indicateurs était extrêmement chronophage** et tendait à monopoliser l'ensemble des moyens dont dispose l'observatoire,
- **ce renseignement restait partiel**, en raison de la difficulté d'obtenir de façon fiable et régulière les données nécessaires,
- **des indicateurs sont nécessaires**, mais ne suffisent pas à rendre compte des enjeux : ils ne constituent que des outils au service d'une information et par conséquent d'une analyse qui intègre de multiples données pour mettre ces enjeux en perspective,
- **la production et l'actualisation des indicateurs ne doit par conséquent pas accaparer toutes les capacités de travail de l'observatoire, qui doit conserver et développer un rôle d'animation permettant de produire de façon partagée une information plus qualitative.**

La décision a été prise de redéfinir le cadre de référence de l'observatoire et de diviser par deux le nombre des indicateurs qu'il suit, pour lui permettre de s'investir davantage dans la valorisation et la diffusion des informations.



© C. Dragone



LES POINTS DE VUE DE...

Frédérique GERBEAUD-MAULIN,
Directrice interrégionale adjointe
OFB
Provence-Alpes-Côte d'Azur Corse

Hélène SOUAN
Cheffe du service
biodiversité, eau et paysages
DREAL Provence-Alpes-Côte d'Azur

Céline HAYOT
Cheffe du service biodiversité,
parcs et territoires ruraux
Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur

Sarah JEANROY
Chargée de mission biodiversité
Région Sud Provence-Alpes-Côte d'Azur

QUELLES ÉTAIENT VOS ATTENTES VIS-À-VIS DE L'ÉVALUATION ?

CH & SJ - Le contexte a beaucoup changé depuis la création de l'observatoire. Sa création s'inscrivait dans la stratégie régionale que portait à l'époque la Région, qui élaborait dans le même temps le Schéma de cohérence écologique avec l'Etat. Les politiques menées ont beaucoup évolué depuis, les compétences de l'État et de la Région, notamment, mais aussi des Départements et des intercommunalités, ne sont pas les mêmes, et la création de l'ARB a bien sûr modifié la donne.

Le contexte a beaucoup évolué depuis la création de l'observatoire. Il était nécessaire de "revisiter" ses objectifs, de lui donner une dimension davantage stratégique.

Par ailleurs les objectifs initialement fixés à l'observatoire étaient très ambitieux, trop ambitieux à l'évidence lorsqu'on les met au regard des moyens dont il dispose. Il était par conséquent indispensable de les "revisiter", de les actualiser.

HS - L'activité de l'observatoire était jusqu'à présent largement focalisée sur la production d'indicateurs. Il nous semblait important de se poser la question de savoir pour qui et pourquoi ces indicateurs étaient produits, de développer une vision davantage stratégique des objectifs poursuivis. Cela devait à nos yeux nous conduire à mieux positionner l'observatoire, à préciser ses missions. Cela nous paraissait d'autant plus nécessaire dans un contexte institutionnel en pleine évolution, avec notamment la création de l'agence régionale de biodiversité.

FGM - Nous voulions surtout revenir sur les objectifs de l'observatoire : savoir si les objectifs initiaux avaient été atteints - ou pas, savoir dans quelle mesure ils étaient toujours d'actualité afin de pouvoir les repreciser, les clarifier.

L'OFB n'existait évidemment pas lorsque l'observatoire a été créé, et l'évaluation a par conséquent été une occasion privilégiée de se saisir de l'outil qu'il constitue.

QUELLE A ÉTÉ VOTRE IMPLICATION DANS L'ÉVALUATION ?

HS - La DREAL a fortement souhaité et suscité cette évaluation, et s'y est fortement impliquée. Nous avons contribué à la rédaction du cahier des charges, et ensuite pleinement participé aux différentes étapes de la démarche.

CH & SJ - La Région s'est impliquée dans toutes les étapes de la démarche, et il est intéressant de relever que cela a été le cas de tous les partenaires. Cela a donné lieu à des temps d'échanges très riches, qui ont permis de construire et de partager une réflexion commune, ce qui a permis d'aboutir à des conclusions et à des décisions qui ont fait l'unanimité.

Les copilotes se sont fortement impliqués dans l'évaluation. La construction d'une réflexion commune a permis d'aboutir à des décisions concrètes et partagées.

La manière dont l'évaluation a été conduite, la méthode utilisée y ont été pour beaucoup.

FGM - L'OFB a souhaité cette évaluation et a été, avec la DREAL et la Région, à son origine. Il a contribué à la rédaction du cahier des charges et s'est ensuite impliqué dans son déroulement, à travers sa participation au comité de pilotage.

QUEL INTÉRÊT Y AVEZ-VOUS VU, DANS LA DÉMARCHE ELLE-MÊME, ET DANS SES RÉSULTATS ?

FGM - L'évaluation nous a d'une part permis de voir, de comprendre, de décortiquer le fonctionnement de l'observatoire, y compris dans ses modalités de gouvernance, et d'autre part de revenir et de se questionner sur ses objectifs et sur ses cibles.

Elle nous a également permis de replacer l'ORB dans son contexte, et de comparer son action à celle d'autres observatoires, l'OREMA notamment (l'observatoire régional de l'eau et des milieux aquatiques), porté lui aussi par l'agence régionale. Cette comparaison nous a été très utile pour comprendre le rôle que peut jouer un observatoire - et constater que ce que l'on met sous ce terme d'observatoire recouvre des réalités qui peuvent être très différentes. Cela nous a conduits à être plus clairs sur ce vers quoi nous voulions aller ; c'est sans doute là, à nos yeux, le principal intérêt de la démarche.

Le terme d'observatoire recouvre des réalités qui peuvent être différentes. L'évaluation nous a permis de bien préciser son rôle.

Ce qu'il faut également souligner, c'est que nous ne nous sommes pas arrêtés, avec l'évaluation, à des préconisations : nous sommes allés jusqu'à décider, en comité de pilotage, des suites que nous voulions leur donner ; c'est une étape importante, jusqu'à laquelle beaucoup d'évaluations ne vont pas, et qui est pourtant essentielle pour déboucher sur des résultats opérationnels.

HS - Le principal intérêt, c'est le regard extérieur, la prise de distance qu'a permis l'évaluation. Cela a permis de disposer d'éléments partagés d'appréciation de l'activité de l'observatoire, de ses productions, de son positionnement et de son fonctionnement. Cela nous a aussi permis de confirmer des intuitions, sur des bases robustes autour desquelles l'ensemble des partenaires pouvaient se retrouver.

D'un point de vue pratique, deux résultats me paraissent particulièrement significatifs pour la poursuite des activités de l'observatoire.

Le premier, c'est que l'évaluation nous a permis de questionner le fonctionnement du comité de pilotage. Son rôle était jusqu'alors mal défini, ce qui ne permettait pas de développer une réflexion stratégique sur ce que devait être et faire l'observatoire.

Le second, ça a été en quelque sorte de "remettre de l'ordre" dans les façons de faire : commencer par bien identifier qui l'on veut toucher, avec quel message, avant de s'engager plus avant dans des travaux de production qui sont toujours très chronophages.

CH & SJ - Le fait de développer une réflexion commune, et de déboucher sur des résultats consensuels, a sans aucun doute été le point fort de

cette évaluation.

Cela nous a permis d'aller au-delà des idées que chacun pouvait avoir de son côté au départ, de soulever des questions qu'il était important de poser mais que nous n'aurions sinon pas nécessairement formulées. De ce point de vue, on peut dire qu'une plus-value importante de l'évaluation a été d'aller au-delà de la seule "addition" des contributions de chacun des

ET SI VOUS AVIEZ UN CONSEIL, UN ENSEIGNEMENT À RETENIR POUR D'AUTRES OBSERVATOIRES ?

HS - Il faut bien se poser la question du paysage dans lequel on s'inscrit, vérifier qui fait quoi, pour bien identifier les besoins, les lacunes, les complémentarités. De nombreux territoires envisagent de développer des observatoires, et chacun peut partir d'une idée intéressante. Mais il faut se demander quel peut en être l'impact pour les publics visés, qui peuvent se retrouver un peu perdus devant la multiplication des initiatives. La principale question, c'est de savoir ce qu'il faut faire pour être efficaces, pour porter une information et des "discours" favorables à la biodiversité.

CH & SJ - Les contextes sont évidemment très différents d'une région à l'autre, d'un territoire à l'autre. Les objectifs et les missions d'un observatoire ne sont par conséquent bien sûr pas les mêmes partout. Davantage que les résultats de l'évaluation, qui ont répondu au contexte qui est celui de notre région, c'est la démarche, la méthode utilisée qu'il nous paraît particulièrement intéressant de partager, parce qu'elle nous semble transposable à de très

L'évaluation a facilité une prise de distance. Elle a fourni des bases robustes pour décider des suites à lui donner.

nombreuses situations, pour d'autres observatoires, quel que soit leur objet, et même pour bien d'autres dispositifs partenariaux.

FGM - Les pilotes doivent s'appropriier l'observatoire, se saisir des informations qu'il produit, les utiliser pour nourrir les argumentaires qu'ils ont à développer pour mettre en place, partager et faire aboutir les politiques qu'ils portent. Nous pouvons avoir tendance, dans nos rôles de copilotes, à ne voir que l'outil... et à oublier qu'il fabrique des résultats, des informations, des données, qui peuvent nous servir à nous aussi !

L'ÉVALUATION VUE DE L'INTÉRIEUR

Sandrine HALBEDEL
Directrice Connaissance des territoires, Réseaux d'acteurs et Coopération - ARBE

Corinne DRAGONE
Chargée de mission de l'ORB - ARBE

Comment avez-vous accueilli l'idée de mener une évaluation de l'observatoire ?

Nous ne savions pas jusqu'où pouvait nous conduire la démarche. Mais elle est apparue comme une opportunité pour développer une réflexion partagée, questionner les objectifs et les missions de l'observatoire et se donner pour cela les moyens de le faire. La suite a montré qu'elle a largement contribué à ce que les parties prenantes se réapproprient l'observatoire. La coconstruction du cahier des charges avec les copilotes a été une étape clé qui a permis de dégager une vision commune des objectifs de l'évaluation. Un consensus s'est rapidement établi, entre autres sur l'idée d'une évaluation partagée et la nécessité d'être accompagnés par un prestataire.

Comment avez-vous vécu l'évaluation elle-même ?

La démarche a été très enrichissante, notamment parce qu'elle a mobilisé de nombreux partenaires.

Les contextes sont très différents d'un territoire à l'autre. Mais la démarche apparaît largement transposable.

Elle a permis d'aller au fond des choses, de faire ressortir des aspects importants qui n'auraient sinon jamais été abordés. Pour les chevilles ouvrières que nous sommes, cela nécessitait que nous sachions nous mettre en retrait ; ce n'était pas toujours facile, parce que nous avons évidemment envie de nous impliquer, mais c'était indispensable !

L'évaluation a ainsi permis de clarifier sereinement le rôle et les objectifs de l'observatoire. La façon dont elle a été conduite et animée y a grandement contribué. C'était important dans la mesure notamment où de nouveaux partenaires étaient autour de la table.

L'évaluation a permis de clarifier sereinement les objectifs et les missions de l'observatoire.

Quels étaient les enjeux de l'évaluation pour l'observatoire et, plus largement, pour l'agence ?

L'évaluation nous a conduits à réfléchir à la raison d'être de l'observatoire. L'un des principaux enjeux pour un observatoire est en effet de s'inscrire dans la durée. De ce point de vue, une grande vertu de

l'évaluation a été de mieux cerner ce qui constitue le noyau dur de ses missions. Ce recentrage, partagé avec les copilotes, nous permet en particulier de savoir comment désormais répondre aux attentes qui peuvent être formulées vis-à-vis de l'observatoire, notamment lorsqu'il s'agit de porter de nouveaux projets.

L'évaluation nous a également conduits à réfléchir à la gouvernance de l'observatoire, à la place des principaux partenaires dans son pilotage, dans son articulation avec les différents dispositifs développés au sein de l'ARBE.

Nous devons savoir nous adapter. L'évaluation est un investissement gagnant.

Quelles suites ont été données à l'évaluation ?

Nous travaillons maintenant à redéfinir le cadre de référence de l'observatoire, le noyau dur des indicateurs. C'est un travail qui n'aurait pas été possible sans l'évaluation, car il ne peut se faire convenablement qu'au regard de priorités bien identifiées.

Nous avons également redéfini et précisé les modalités de gouvernance de l'observatoire, la composition et le rôle du comité de pilotage, ceux du comité technique... Et nous récrivons la charte de l'observatoire autour d'objectifs désormais clarifiés.

Nous menons aussi une réflexion sur l'organisation et les moyens dont dispose l'observatoire, et la façon dont il s'inscrit dans l'agence. Nous avons par ailleurs identifié les améliorations à apporter à notre site

Internet, qui fera l'objet d'une refonte dans le cadre du nouveau site portail de l'agence.

Nous continuons de nous faire accompagner pour mener à bien ces différents chantiers. Et les copilotes continuent de s'investir dans ces suites données à l'évaluation, qui permettent d'établir la feuille de route de l'observatoire pour les prochaines années.

Et si c'était à refaire ?

L'expérience s'est en définitive révélée extrêmement positive. L'évaluation nous a permis de poser les bonnes questions et d'aborder ainsi les prochaines années sur des bases consolidées. Une évaluation peut faire peur, parce qu'elle peut de prime abord être prise pour un contrôle, confondue avec un audit. Cela n'a rien à voir, c'est une démarche totalement différente, qu'il faut au contraire appréhender comme un moyen de progresser. L'évaluation nous a fourni des éléments robustes sur lesquels nous pouvons désormais nous appuyer.

Et si vous deviez en tirer un enseignement, un conseil pour d'autres ?

L'évaluation doit être un projet partagé, coconstruit, et porté par l'ensemble des copilotes. Et il est important, pour la mener dans de bonnes conditions, de se faire accompagner. L'intervention d'un prestataire compétent est nécessaire pour dégager des conclusions que tous puissent "entendre" et s'approprier. Cela suppose bien sûr que les objectifs soient bien précisés dès le départ. L'évaluation devient alors l'occasion d'une prise de recul qui permet de gagner en sérénité. Dans un monde qui change en permanence, nous devons savoir nous adapter, "actualiser" nos objectifs et nos missions. Nous devons nous en donner les moyens. L'évaluation coûte, mais c'est un investissement gagnant.

Membres associés de l'ARBE :



Membres pléniers de l'ARBE :



© C.Dragone

Rédaction : Philippe Devis • D'un monde à l'autre

Pour en savoir plus

Corinne Dragone | c.dragone@arbe-regionsud.org | 04 42 90 90 89

ARBE Provence-Alpes-Côte d'Azur • 22 rue Sainte-Barbe • CS 80573 • 13205 MARSEILLE cedex 1

