

POURQUOI SE DOTER D'INDICATEURS ?

Étant donné que vos actions s'inscrivent dans **une démarche d'amélioration continue**, il est important de mesurer selon un rythme défini, leurs **évolutions** et leurs **effets**. Cela vous permettra d'ajuster vos actions et ainsi favoriser l'atteinte des résultats.

QUELS SONT LES TYPES D'INDICATEURS PERTINENTS ?

On peut distinguer deux grandes catégories d'indicateurs :

1. Les indicateurs de suivi
2. Les indicateurs de résultats

Il est préférable de se définir un **nombre raisonnable** d'indicateurs pour en faciliter le suivi. Cela dépendra, bien entendu, du nombre d'actions annuelles que vous avez programmées.

Tout comme les objectifs, les indicateurs doivent respecter les **critères SMART**, c'est-à-dire qu'ils doivent être **Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et Temporellement définis**.

Avant de statuer sur vos indicateurs, il peut être utile de se poser au moins les questions suivantes :

- Est-ce que l'indicateur représente bien l'importance du problème qu'on cherche à mesurer ?
- Les données sont-elles disponibles ? Sinon, quelles seraient les ressources et efforts requis ?



N'oubliez pas de définir vos indicateurs avec vos équipes.
Un indicateur « imposé » à moins de chance de fonctionner.

Vos indicateurs peuvent être :

- **Des nombres** : Cela peut être un volume, une durée, un délai moyen, un montant, un coût, un bénéfice... Pour un site internet, il peut s'agir du nombre de visiteurs uniques, de clics sur une page particulière, d'abandons de panier ou encore le montant d'un panier moyen...
- **Un ratio** : un taux de disponibilité, un taux de satisfaction client, un taux de fidélisation, un pourcentage de part de marché... Pour un site internet : un taux de rebond, un taux de conversion.

INDICATEURS DE SUIVI

Un indicateur de suivi sert à piloter l'action : mettre plus de moyens si nécessaire, ajuster le contenu de l'action, etc. Il permet **d'anticiper**, de prendre des **décisions** avant de constater les **résultats**. C'est un levier d'action au service de l'atteinte de **l'objectif**.

Les indicateurs de suivi vont vous permettre donc de **mesurer** le rythme d'avancement de vos actions, l'utilisation des ressources et d'évaluer la manière dont celles-ci sont menées et de les **réajuster** si nécessaire.

Les indicateurs de suivi sont notamment :

- **L'indicateur d'avancement** qui va comparer ce qui était planifié et l'état de l'exécution. L'action est-elle en avance ou en retard ? On va donc mesurer l'écart entre l'échéancier planifié et le calendrier de production réel des différents livrables liés à l'action.

L'utilisation d'un **tableau de bord** (voir fiche spécifique) et d'un outil tel que le **diagramme de GANTT** facilite le suivi du projet et permet de constater rapidement **les ajustements à apporter**. Ils peuvent également permettre de vérifier si l'utilisation des ressources (humaines, financières, etc.) concorde avec ce qui avait été planifié.

- **L'indicateur d'utilisation des ressources.** On mesure ici **l'écart** entre les ressources utilisées et les ressources planifiées. Il peut s'agir des ressources financières, mais également en termes d'effectifs, d'heures de travail...
- **L'indicateur de partenariat.** Si votre action repose sur un **partenariat fort**, il est recommandé de vérifier si l'ensemble des collaborations engagées sont satisfaisantes ou pas. Cela permettra de **résoudre les éventuels problèmes** et ainsi de favoriser la **mobilisation**. Cette évaluation peut être formelle ou informelle. On peut mesurer : la satisfaction des partenaires vis-à-vis de la collaboration, le degré de participation des partenaires à la prise de décision, le taux de participation des partenaires aux rencontres liées au projet, les moyens mobilisés par chacun...

INDICATEURS DE RÉSULTATS

Un indicateur de résultat exprime une réussite. Il est relié à un objectif. Il permet d'apprécier si l'objectif est atteint ou pas. C'est un constat une fois que l'action est terminée.

Ces indicateurs vous permettront donc d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs de votre action.

Il existe différents types de résultats.

L'évaluation des résultats se réalise vers la fin de l'action, lorsque vient le temps de faire le bilan de sa réalisation.

Pour chaque indicateur de résultat, vous devrez déterminer la situation de base ainsi que la cible à atteindre. Ces indicateurs sont bien entendu liés à votre objectif SMART. N'oubliez pas de prendre en compte :



- **La finalité :** le but recherché (amélioration, maîtrise d'un problème, d'une cause, d'un effet...)
- **L'indicateur :** utilisé pour rendre la finalité mesurable
- **La valeur initiale :** la référence avant la mise en œuvre de l'action
- **La valeur cible :** la valeur à atteindre

TABLEAU DE BORD DES RÉSULTATS

Une fois l'ensemble des indicateurs formulés, il peut être utile de produire un tableau présentant pour chacun d'eux les informations suivantes :

- l'objectif mesuré
- la cible à atteindre
- la sources des données à recueillir
- la méthode de collecte
- la fréquence de mesure
- les personnes responsables de la transmission et de l'analyse des données

Vous pouvez suivre et diffuser vos résultats à l'aide d'un tableau de bord.

OBJECTIFS	INDICATEURS	SITUATION DE BASE	CIBLE	RÉSULTATS EN DATE DU :	FRÉQUENCES DE L'ANALYSE

Le « Tableau suivi des indicateurs » est disponible en format word dans la partie réalisation de la boîte à outils de « Wallonie Destination Qualité ».

www.tourismewallonie.be/boite-outils

La **périodicité de sortie des indicateurs** doit également être **définie** et **tenue**. Est-ce une production mensuelle, trimestrielle, annuelle ou bien une mise à jour en continu ? Cette question dépend des objectifs, de l'utilisation de l'indicateur et de la disponibilité des informations. Il faut également préciser qui a la **responsabilité** de suivre les indicateurs !