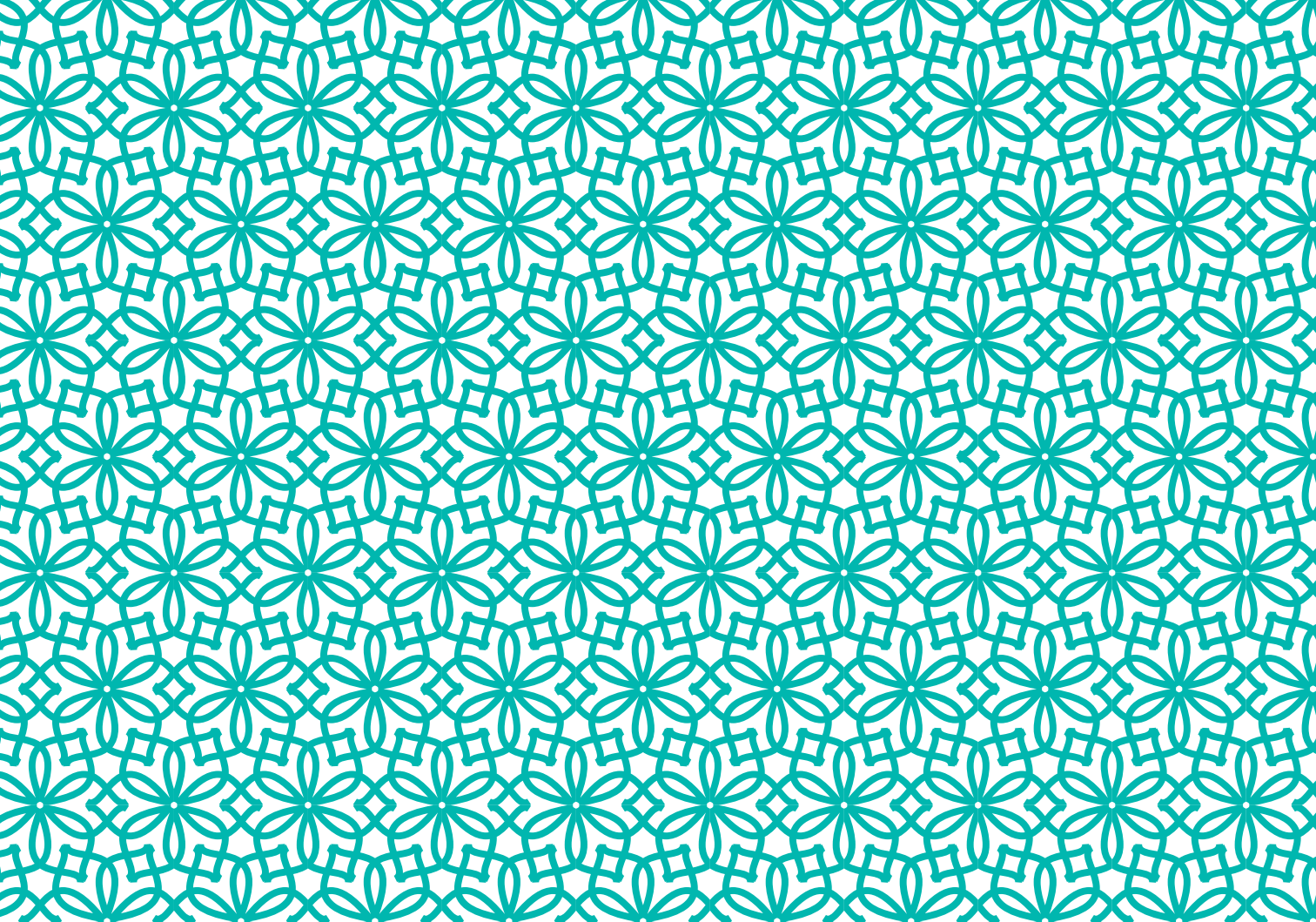
L'évaluation dans la culture
Pourquoi et comment évaluer?

UN GUIDE POUR L'ÉVALUATION DE PROJETS, DE PROGRAMMES,
DE STRATÉGIES ET D'INSTITUTIONS CULTURELS

3ème ÉDITION
*analyse des effets détaillée
*exemples actualisés

ÉDITÉ PAR LE POUR-CENT CULTUREL MIGROS ET
LA FONDATION SUISSE POUR LA CULTURE PRO HELVETIA



L'évaluation dans la culture
Pourquoi et comment évaluer?

UN GUIDE POUR L'ÉVALUATION DE PROJETS, DE PROGRAMMES, DE STRATÉGIES ET D'INSTITUTIONS CULTURELS

ANNE-CATHERINE DE PERROT
TINA WODIUNIG

Table des matières

	Avant-propos	**5**
	Introduction	**9**
	La théorie	**13**
	Les connaissances de base nécessaires à une évaluation professionnelle	14
1	Une définition de l'évaluation	15
2	Pourquoi évaluer? La finalité des évaluations	16
3	Que doit-on évaluer? L'aspect contenu des évaluations	23
4	Quand doit-on évaluer? Les critères d'exigence	25
5	Comment doit-on évaluer? Les types d'évaluation	28
5.1	Evaluer en externe ou en interne?	28
5.2	Le moment de l'évaluation	36
	La planification du projet, condition d'une bonne évaluation	38
6	La raison d'être de la planification	39
7	L'analyse des effets et son utilisation dans les évaluations	41
7.1	Les objectifs de finalité (Impact)	44
7.2	Les objectifs de projets (Outcome)	47
7.3	Les objectifs opératoires (Output)	51
8	Formuler des objectifs	54
9	Fixer les valeurs de référence et les indicateurs	58
9.1	Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs	63
10	L'évaluation de la qualité dans le travail culturel	72

La pratique			**75**
	Les phases de l'évaluation		76
11	Phase 1:	La préparation	77
		Préparation, étape 1: préciser la finalité de l'évaluation	77
		Préparation, étape 2: poser les questions clés	79
12	Phase 2:	L'organisation et le choix de l'équipe	85
		Organisation, étape 1: définir le type d'évaluation	85
		Organisation, étape 2: choisir la méthode	87
		Organisation, étape 3: clarifier la question des ressources	90
		Organisation, étape 4: former l'équipe d'évaluation	92
		Organisation, étape 5: formuler le mandat et demander les offres	94
		Organisation, étape 6: le cahier des charges (les Termes de référence)	97
13	Phase 3:	L'exécution de l'évaluation	101
		Exécution, étape 1: élaborer le plan de travail et affiner la méthode	101
		Exécution, étape 2: réunir les informations et analyser les données	102
14	Phase 4:	Le reporting et la réponse des responsables	104
15	Phase 5:	La mise en pratique des résultats de l'évaluation	108
	Annexe		**111**
	Glossaire		**112**
	Impressum		**120**

Avant-propos

Les évaluations ont la cote. Elles jouent dans beaucoup de domaines un rôle important. De nombreux pays en font même l'élément central du pilotage de leurs politiques. Elles se sont professionnalisées en Europe fin des années soixante, où elles ont surtout été utilisées pour mesurer les effets de programmes ayant trait à l'éducation, au développement, à la santé ainsi qu'aux politiques sociales. Et le domaine de la culture? Les restrictions budgétaires, la nécessité d'obtenir des résultats, les accords de prestations, le besoin de vérifier l'efficacité d'une politique ou d'une mesure de promotion seraient-ils, dans la culture, des mots vides de sens? Aucunement. La réalité que vivent actuellement les institutions culturelles, quelles qu'elles soient, montre que les évaluations y sont tout aussi nécessaires. Il suffit de discuter avec des institutions de promotion de la culture ou des acteurs culturels pour se rendre compte qu'un mode d'emploi de l'évaluation culturelle serait le bienvenu. D'où la décision de réaliser un guide simple, compétent, proche de la pratique, expliquant comment on planifie, organise et exécute une évaluation et proposant aux milieux intéressés des leçons et des exemples empruntés à la pratique.

Ce guide est une publication conjointe de Pro Helvetia et du Pour-cent culturel Migros. Ces deux institutions jouent en Suisse un rôle important dans le développement et la promotion de la vie culturelle et artistique. Elles ont à cœur l'excellence des projets et considèrent les évaluations comme une contribution à l'assurance de leur exigence de qualité. L'expérience pratique des évaluations, aussi bien externes qu'internes, que toutes deux ont acquise

au cours des dernières années leur a montré avec netteté qu'évaluer contribue à un saut qualitatif de leurs activités – aussi bien au-dedans qu'au-dehors. Grâce à sa culture de l'évaluation, Pro Helvetia est notamment parvenue à parfaire la qualité de plusieurs mesures de promotion, à lisser ses structures et à accroître l'efficacité de certains processus. Le constat est le même pour le Pour-cent culturel Migros. Des évaluations régulières assurent le développement des projets en cours et ouvrent des espaces à la réalisation d'autres idées. Avec leur guide, Pro Helvetia et le Pour-cent culturel Migros comblent une lacune; rien de comparable n'existait à ce jour.

Initiatrices et réalisatrices du guide, Hedy Graber, cheffe de la Direction des Affaires culturelles et sociales au Pour-cent culturel Migros, et Anne-Catherine de Perrot, cheffe de l'Administration / Evaluation à Pro Helvetia, ont tenu à ce que celui-ci bénéficie aussi de l'expérience d'autres acteurs du domaine des arts et de la culture. Un groupe composé de spécialistes de divers secteurs a donc accompagné le processus:

* Les fondations privées étaient représentées par Beat von Wartburg, chef du département culture, Fondation Christoph Merian.
* L'administration publique était représentée par Hans Schmid, responsable jusqu'à fin 2007 du service de la Culture de la ville de St-Gall.
* Kirsten Hass, responsable de l'encouragement général des projets, Fondation allemande de la Culture, a assuré une référence internationale.
* Regula Bäbler, cheffe du Controlling, Coopération bilatérale au développement à la DDC, a mis à disposition sa compétence et sa connaissance du sujet.

Ce fut une collaboration extrêmement fructueuse, sans laquelle le guide n'aurait pas vu le jour. Nos plus vifs remerciements.

La brochure a été rédigée par Anne-Catherine de Perrot, sociologue et responsable de l'évaluation à Pro Helvetia, très informée des évaluations grâce à celles qu'elle a fait exécuter ou a elle-même effectuées, avec le concours de Tina Wodiunig, ethnologue et muséologue, ainsi qu'évaluatrice et commissaire d'expositions. Leur savoir vient de leur expérience et de publications similaires dans le domaine de la santé et du travail de développement.

Une vingtaine de personnalités appartenant à des fondations privées, à l'administration publique ainsi qu'à des institutions et des organisations culturelles ont été invitées à donner leurs impressions, à exprimer des souhaits ou des critiques et à suggérer des compléments. Nous remercions: Isabelle Chappuis, historienne de l'art et muséologue, Lausanne; Susanne Dedial, assistante de Direction des Affaires culturelles et sociales, Fédération des coopératives Migros, Zurich; Regula Düggelin, chargée de projets culturels, section Culture, département de l'instruction publique, Bâle-Ville; Beate Eckhardt, secrétaire générale, SwissFoundations, Zurich; Ursula Freiburghaus, directrice, Gare du Nord, Bâle; Thomas Gartmann, chef de la division Musique, Pro Helvetia, Zurich; pour la Conférence des villes suisses en matière culturelle: Eszter Gyarmathy, déléguée à la culture de la ville de Bienne; Sonja Hägeli, encouragement de la culture, Fondation Ernst Göhner, Zoug; Christoph Haering, responsable arts plastiques et littérature, Direction des Affaires culturelles et sociales, Fédération des coopératives Migros, Zurich; Cornelia Hürzeler, cheffe des projets sociaux, Direction des Affaires culturelles et sociales, Fédération des coopératives Migros, Zurich; Daniel Kessler, conseil en organisation; KEK-CDC Consultants, Bienne; Pius Knüsel, directeur, Pro Helvetia, Zurich; Sibylle Lichtensteiger, codirectrice Stapferhaus, Lenzbourg; Petra Miersch, collaboratrice scientifique, Canton d'Argovie, Département de l'éducation, de la culture et du sport, division Culture; Marimée Montalbetti, cheffe de section, section Culture et société, Office fédéral de la culture, Berne; Roland Sprenger, président du ‹Kulturrat› du Canton du Valais, Sion; Anne-Catherine Sutermeiser, directrice, Théâtre du Jorat, Mézières; Sabina Schwarzenbach, cheffe de la Communication, Pro Helvetia, Zurich; David Vuillaume, secrétaire général, Association des musées suisses, Zurich.

La rédaction finale a été assurée par Jakob Schmid, weiter im text, kommunikation für kultur und wirtschaft, Zurich.

Nous vous souhaitons une agréable lecture, que nous espérons riche en suggestions et en inspirations pour vos propres évaluations.

Hedy Graber, Pour-cent culturel Migros
Anne-Catherine de Perrot, Pro Helvetia

Novembre 2008

Depuis 2008, le Guide de l'évaluation a déjà été réédité trois fois, chaque édition comprenant 2000 exemplaires. Pour la quatrième édition, nous avons décidé d'actualiser quelques exemples et de développer plus en profondeur le thème de la chaîne des effets. Cette actualisation a été faite par Anne-Catherine de Perrot en collaboration avec Elisa Fuchs, Muriel Thévenaz et Tina Wodiunig.

Novembre 2014

Introduction

FAISONS-NOUS CE QU'IL FAUT ? COMME IL LE FAUT? VOILÀ DES QUESTIONS QUE NE MANQUENT SANS DOUTE PAS DE SE POSER QUELQUEFOIS LES RESPONSABLES CULTURELS QUE VOUS ÊTES. TRAVAILLER DANS LA CULTURE, C'EST S'ENGAGER POUR DES PROJETS QUI SE DÉFINISSENT AU FUR ET À MESURE ET DONT IL FAUT SANS CESSE DÉFENDRE LE BIEN-FONDÉ. APPRÉCIANT LES PROJETS AVEC TOUTE L'OBJECTIVITÉ POSSIBLE, LES ÉVALUATIONS AMÈNENT DE LA TRANSPARENCE SUR LE PLAN DES RÉUSSITES COMME DES ÉCHECS. ELLES PROPOSENT DES AMÉLIORATIONS POUR ASSURER LA QUALITÉ, INITIENT DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE, CONTRIBUENT À DES ÉVOLUTIONS ET PRÉPARENT LES DÉCISIONS. ELLES CONSTITUENT DONC POUR LE OU LA RESPONSABLE CULTUREL UN OUTIL INDISPENSABLE.

Le but de ce guide est de contribuer au développement d'une culture de l'évaluation dans le domaine de la culture, de montrer à l'aide d'exemples pratiques ce qui compte et comment s'y prendre pour évaluer un projet, de donner le courage et l'envie de s'y essayer soi-même et de montrer que ce n'est pas sorcier si l'on veille à respecter un certain nombre de principes.

Avec des exemples choisis dans le domaine de la culture à l'appui, les auteures proposent des applications possibles et approfondissent certains aspects spécifiques de l'évaluation. Leur ambition était de créer un outil pratique, simple à utiliser, facile à comprendre, centré sur le nécessaire et donnant ce qu'il faut d'informations d'arrière-plan sous une forme à la portée de tous, ne supposant aucune expérience préalable du sujet. L'objectif: mettre toute personne en situation d'apprécier elle-même ou en collaboration avec des évaluateurs et évaluatrices externes la réalité de son travail.

La première partie explique ce qu'est une évaluation professionnelle et l'utilité qu'elle présente dans le domaine de la culture. Les auteures y donnent des notions théoriques sur la finalité et les applications des évaluations. Il y est question de définition des objectifs, de fixation des indicateurs et d'effets. La deuxième partie montre, étape par étape, comment on procède dans la pratique. Dans la mesure où cela est nécessaire, les auteures expliquent quelles sont les différences entre une évaluation externe et interne, pour une petite ou une grande institution. Aussi pourra-t-on sauter certains chapitres ou modules, les principes étant toujours les mêmes.

En fin de brochure se trouve un glossaire expliquant les termes spécifiques utilisés dans le texte.

Bien que convaincues de l'utilité des évaluations, les auteures n'ont pas l'intention de contribuer à ce que l'on étende celles-ci à la moindre activité culturelle. La relation utilité-coût d'une évaluation doit être raisonnable. D'où la présence dans le guide de critères permettant de vérifier si une évaluation se justifie ou non, avec, à l'appui, des arguments montrant le pour et le contre.

Si le ou la responsable culturel que vous êtes est à même de bien utiliser à l'avenir l'outil qu'est l'évaluation lorsqu'il peut être une aide, ce guide aura atteint son objectif. Ses auteures espèrent que vous y prendrez goût. Commencez sans tarder et n'arrêtez plus une fois lancé: évaluer est un processus continu en vue de s'améliorer.

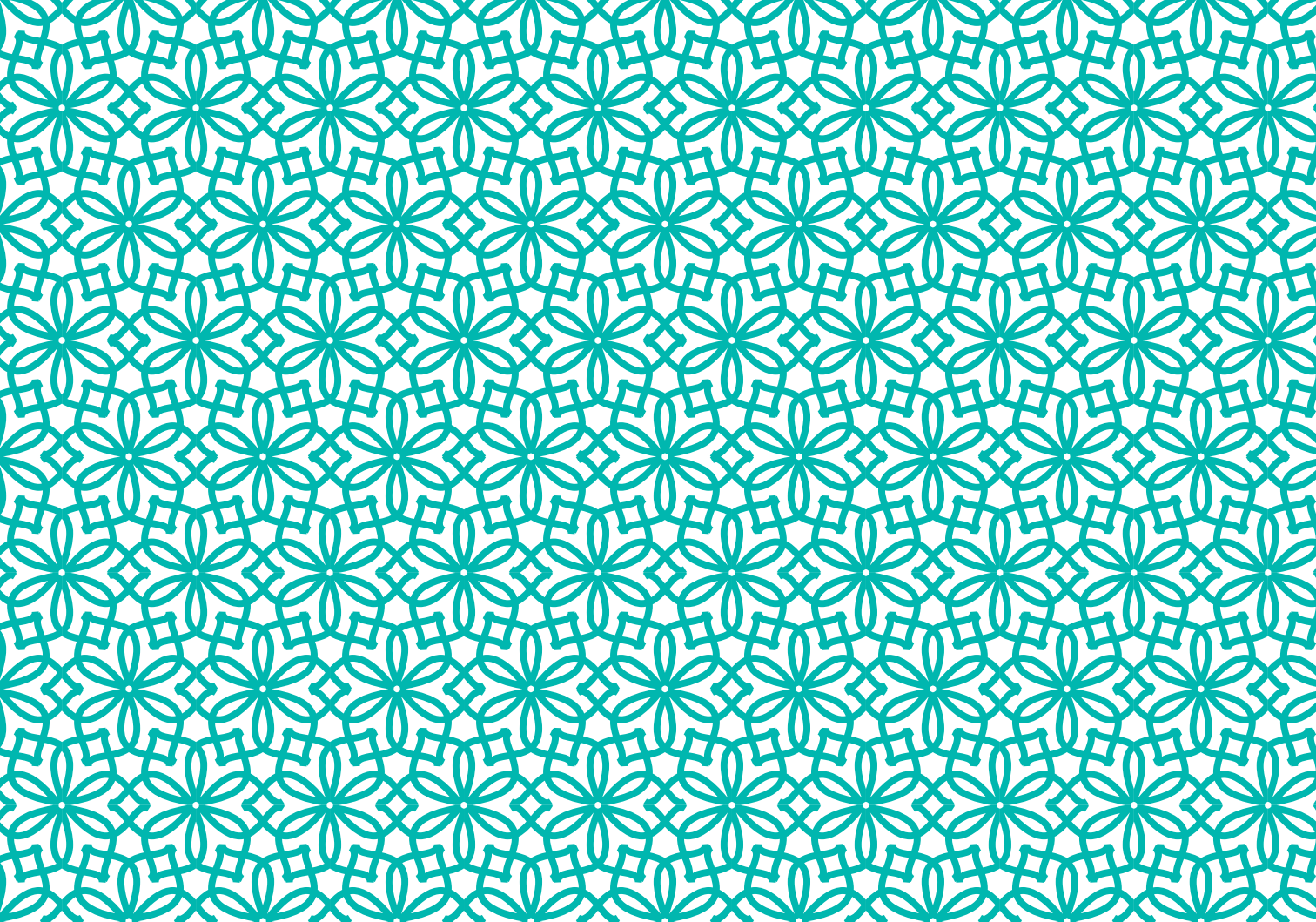
Public cible
Le guide s'adresse à des responsables culturels qui façonnent par leur action les conditions cadres du travail culturel et artistique, conçoivent des stratégies ou réalisent eux-mêmes des projets. C'est-à-dire à des médiateurs, des organisatrices, des sponsors, des promotrices ou des diffuseurs, des artistes, des grandes et des petites institutions. Tous ceux et celles qui s'engagent d'une façon ou d'une autre en faveur de l'art et de la culture. L'évaluation constitue pour toutes ces personnes et toutes ces institutions un instrument utile, leur permettant d'apprécier leurs multiples activités.

Pour la commodité de la lecture, cette variété de fonctions et d'activités sera réduite, dans ce guide, aux deux termes suivants:

les responsables culturels, c'est-à-dire le public cible du guide, dont les activités peuvent se situer dans différents domaines,

les projets, autrement dit des projets et des processus d'une durée déterminée aussi bien que des programmes ou des stratégies à plus long terme.

Ce qui n'entre pas dans le champ du guide
Le guide ne traite pas de la manière de répondre aux demandes de soutien financier. L'évaluation des demandes n'est pas son sujet, pas plus que celle d'œuvres d'art et de productions artistiques. Il n'aide pas à se prononcer sur la qualité de l'art.



La théorie

LA PREMIÈRE PARTIE DU GUIDE EST CONSACRÉE AUX BASES THÉORIQUES DE L'ÉVALUATION, EXPLIQUÉES DANS LA MESURE OÙ ELLES VOUS SERONT NÉCESSAIRES POUR CONDUIRE VOS ÉVALUATIONS. VOUS Y APPRENDREZ QUELS SONT LES FINALITÉS DES ÉVALUATIONS ET CE QU'IL EST PERMIS D'ATTENDRE DE LEURS RÉSULTATS. CETTE PARTIE THÉORIQUE VOUS DIRA DANS QUELS CAS UNE ÉVALUATION EST UN MOYEN ADÉQUAT POUR OBTENIR DES RÉPONSES AUX QUESTIONS QUI SE POSENT EN LIEN AVEC UN PROJET, ET DANS QUELS CAS ELLES NE S'Y PRÊTENT PAS. OU QUEL EST LE TYPE D'ÉVALUATION CONVENANT LE MIEUX À TELLE OU TELLE SITUATION. C'EST EN RÉFLÉCHISSANT À DES QUESTIONS TELLES QUE CELLES-LÀ QUE COMMENCE LA PRÉPARATION D'UNE ÉVALUATION. MAIS PAS SEULEMENT! S'IL EST ACQUIS QUE L'ÉVALUATION FERA PARTIE INTÉGRANTE DE LA GESTION D'UN PROJET, L'IDÉAL EST DE LA PRÉPARER DÈS LE STADE DE LA PLANIFICATION DE CE DERNIER. POURQUOI? VOUS TROUVEREZ LA RÉPONSE AUX CHAPITRES 2 ET 3 DE LA PREMIÈRE PARTIE.

Les connaissances de base nécessaires à une évaluation professionnelle

1 Une définition de l'évaluation

UNE ÉVALUATION EST UN EXAMEN CIBLÉ ET LIMITÉ DANS LE TEMPS, SERVANT À JUGER UN PROJET EN COURS OU ACHEVÉ, Y COMPRIS SA CONCEPTION, SA MISE EN ŒUVRE ET SES RÉSULTATS. ELLE JUGE SELON DES MÉTHODES SYSTÉMATIQUES ET DES CRITÈRES OBJECTIFS. ET CHERCHE DES EXPLICATIONS SI UN PROCESSUS NE S'EST PAS DÉROULÉ COMME PRÉVU.

Evaluer un projet consiste donc à analyser si:

* les objectifs formulés dans le concept ont été atteints
* les mesures (Input) ont conduit à atteindre les objectifs fixés
* les objectifs ont été atteints moyennant un coût raisonnable
* les effets attendus (Outcome) ont été au rendez-vous.

Les évaluations ont une fonction d'analyse et donnent des recommandations quant aux ajustements, aux réglages ou à la poursuite d'un projet.

2 Pourquoi évaluer? La finalité des évaluations

UNE ÉVALUATION PEUT AVOIR PLUSIEURS FINALITÉS, EN FONCTION DESQUELLES VARIERONT LA NATURE DES QUESTIONS ET L'UTILISATION DES RÉSULTATS. DANS L'ESPRIT DU GUIDE, L'ÉVALUATION EST AVANT TOUT UN INSTRUMENT PARTENARIAL, SERVANT À DÉVELOPPER UNE CONSCIENCE COMMUNE DE LA QUALITÉ, À APPRENDRE ET À RENDRE DES PRESTATIONS TRANSPARENTES.

Les évaluations aident les acteurs d'un projet à optimiser leurs idées, à adapter leur manière de procéder aux normes de qualité et à accroître leur efficacité. Elles contribuent, qu'il s'agisse d'une institution ou d'un projet, à mettre en évidence certains points que l'on préfère ne pas voir et à favoriser les apprentissages institutionnels. Elles aident le management à prendre des décisions. Elles permettent de justifier des activités et de rendre compte d'un projet vis-à-vis de l'extérieur. Se situant au carrefour de la transparence, du contrôle et du changement, elles sont rarement anodines. De leurs résultats peut dépendre l'adoption ou le refus d'un projet ou l'importance du budget attribué à celui-ci. Elles donnent aux responsables culturels la possibilité d'expliquer quels sont leurs prestations et leurs objectifs, ainsi que les moyens par lesquels ils comptent atteindre ces objectifs.

Les quatre finalités les plus importantes d'une évaluation sont les suivantes:

* vérifier, optimiser et assurer la qualité
* préparer des décisions
* apprendre
* rendre compte.

Vérifier, optimiser et assurer la qualité
Faisant partie de l'assurance de qualité incombant au responsable culturel, une évaluation concourt à la qualité d'un projet, permet de vérifier ce projet et de l'améliorer. Elle aide à comprendre les raisons pour lesquelles certains objectifs ont été atteints et d'autres non. Elle permet de fixer pour l'avenir et pour la poursuite du projet des objectifs réalistes et de mettre en place des stratégies de vérification. Elle constitue, à ce titre, un outil de la gestion de la qualité.

EXEMPLE

LA COLLECTION CAHIERS D'ARTISTES DE PRO HELVETIA

Une première monographie peut servir de tremplin à une carrière internationale. Par le biais de sa Collection Cahiers d'Artistes, Pro Helvetia soutient des artistes plasticiens émergeants et prometteurs en leur offrant une telle publication. En 2007, la Division des Arts visuels de Pro Helvetia veut connaître l'impact des Cahiers sur les artistes, la perception des professionnels (musée, galeries, curateurs indépendants) quant à la valeur de la Collection et des artistes présentés. Un cahier est-il vraiment un bon instrument de promotion des artistes émergeants? Elle organise une première évaluation.

Les Cahiers sont complimentés, cependant sans un accompagnement de promotion, ils ne jouent qu'un rôle tenu dans le développement de la carrière des artistes et dans la diffusion de l'art suisse à l'étranger. L'évaluation est assez critique principalement quant aux activités de promotion. La Division des Arts visuels changent alors complètement de stratégie de promotion. La Collection suivante paraît en 2009 et est présentée dans le cadre des Swiss Art Awards à Bâle, en parallèle à Art Basel, la plus grande foire d'art contemporain en Suisse. Une vraie mise en scène curatée présente les Cahiers et les artistes. Pour en amplifier l'importance, le vernissage a lieu lors de la remise des Prix suisses d'art décernés par l'Office fédérale de la culture.

Cette nouvelle forme de présentation est évaluée à l'aide d'une petite enquête sur place. Les réponses sont presque unanimes, le premier objectif est atteint: la Collection est au centre des manifestations, bien visible et mise en valeur. Présenter ainsi la Collection est efficace et politiquement adéquat. Le deuxième objectif cependant est moins bien atteint: les artistes, même si présents, restent en marge des activités. Lors d'une prochaine action de promotion, il s'agira de mettre en valeur chaque artiste.

En 2012, une nouvelle évaluation questionne des professionnels et les artistes choisis. Le ton a changé. Les professionnels sont plus satisfaits des artistes choisis qu'ils ne l'étaient en 2007. Les artistes se sentent mieux soutenus. Tous s'accordent pour dire que présenter la Collection dans le cadre du Swiss Art Awards est une mesure de promotion adéquate. Les Cahiers sont beaucoup mieux connus qu'alors. Pour encore mieux promouvoir chaque artiste plusieurs projets sont réalisés pour et par les artistes dans différentes institutions en Suisse dès l'édition de 2013. En 2015, l'accent sera mis sur la promotion des artistes au niveau international en mettant en place des collaborations avec des institutions étrangères ainsi qu'en réalisant une plateforme online de promotion, documentation et archivage.

Le but de l'évaluation est de vérifier, d'optimiser et d'assurer la qualité.

Préparer des décisions
Les évaluations aident à prendre des décisions et à fixer des priorités. Les résultats et les recommandations auxquels elles aboutissent forment une base solide pour les décisions stratégiques et opératoires. Ne décidant rien par elles-mêmes, elles préparent le terrain des décisions que prend l'équipe responsable du projet.

EXEMPLE

LE CHÂTEAU DE WILDEGG

Le château de Wildegg, dans le canton d'Argovie, est un lieu dans lequel le public se rend volontiers pour se plonger dans une atmosphère baroque. Afin de savoir comment la direction du château devait continuer à faire vivre les lieux une enquête a été menée auprès des visiteurs. Les données relevées et les recommandations soutiennent la Direction dans ses prises de décisions, notamment: mettre des accents sur les activités liées à l'époque de vie d'autrefois du château et les démonstrations illustrant des aspects concrets de la vie historique, plutôt que sur des interventions d'art très contemporain.

LE SOUTIEN AU CINÉMA

Tous les quatre ans, la Section cinéma de l'Office fédéral de la culture formule les nouveaux Régimes d'encouragement du cinéma. La Loi fédérale sur la culture et la production cinématographiques prévoit que les régimes soient évalués régulièrement. Depuis l'entrée en vigueur de cette loi en 2001, les différents régimes d'encouragement ont ainsi été évalués à chaque fois pour accompagner les discussions – notamment avec la branche cinématographique – relatives à la formulation des régimes suivants. Ainsi, par exemple, une intensification du soutien à l'écriture de scénarios, une réorganisation structurelle des groupes d'expertises, ou la précision des objectifs de la Section cinéma font suite à des évaluations. Ce travail d'évaluation prépare donc les décisions prises par l'Office (avec l'accord du Département fédéral de l'intérieur, DFI) pour la période à venir.

EXEMPLE

ARTLINK

artlink, Coopération Culturelle, est un centre de documentation et de soutien en Suisse pour l'art et la culture en provenance d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe de l'Est. En 2009, une évaluation externe y est menée à la demande de la DDC (Direction du Développement et de la Coopération), leur bailleur de fonds principal. L'évaluation analyse également des données qui n'avaient jusque là pas été répertoriées par artlink. Ainsi, le lieu de domicile actuel des artistes est par exemple pris en compte en plus de celui d'origine. Le rapport entre les financements allant directement aux artistes et ceux allant à d'autres acteurs est également étudié. Les nouveaux indicateurs s'avèrent très utiles, si bien qu'artlink se décide à les intégrer dans le monitoring régulier. Ils permettent dès lors à artlink de vérifier régulièrement dans quelle mesure le cap prévu est effectivement maintenu et enrichissent les informations lorsqu'il s'agit de prendre des décisions. Au cours de la phase de programme suivante, le fond géré par artlink est doublé. L'évaluation ayant montré qu'un réel besoin existe auprès des artistes comme des organisateurs de manifestations culturelles en Suisse et qu'une expansion des fonds permettrait à artlink d'exploiter ses ressources de manière plus effective.

Le but de l'évaluation est de préparer une décision structurelle.

Apprendre

Evaluer, c'est tirer les leçons d'une expérience. Soumettre des projets à une réflexion critique de la part de leurs acteurs ou de tiers permet de mettre en route des processus d'apprentissage. Une évaluation aide à mieux comprendre comment fonctionne un projet. Dans l'idéal, elle s'inscrit dans le quotidien d'une organisation prête à apprendre, acceptant de revoir ses propres pratiques et de développer de nouvelles perspectives à la lumière de vues différentes des siennes.

EXEMPLE

LES OBJECTIFS D'IMPACT RÉGIONAUX DES BUREAUX DE LIAISON DE PRO HELVETIA

Les bureaux de liaison de Pro Helvetia au Caire, à Johannesburg, New Delhi et Shanghai favorisent la diffusion de l'art contemporain suisse ainsi que l'échange entre ces régions et la Suisse. Pour la phase de programme 2012-2015, ces bureaux ont défini pour la première fois des objectifs d'impact régionaux et des indicateurs correspondants. En 2014, Pro Helvetia effectue une évaluation interne intermédiaire afin d'identifier le degré d'atteinte de ces objectifs. Cette évaluation apporte de nouvelles connaissances sur le contexte des projets et les effets du travail des bureaux. Ces connaissances sont intégrées dans l'élaboration des objectifs de la phase suivante.

A titre d'exemple, l'évaluation de Johannesburg montre que les spectacles de danse contemporaine sont difficiles à organiser en raison de la fragilité de la scène locale indépendante et qu'elles demandent des ressources très grandes. Dans le futur, le poids doit donc plutôt être mis sur les formats permettant d'atteindre un public plus large en Afrique australe. Dans le domaine de la musique, le travail de Pro Helvetia est couronné de succès et la fondation jouit d'un bon réseau. L'évaluation montre que les réseaux régionaux récemment établis y permettent une collaboration plus intense.

Autre exemple: L'objectif au Caire visant à établir un réseau de partenaires fonctionnels dans la région n'a pas pu être atteint en raison de l'instabilité politique d'une part, mais aussi parce que le nombre de partenaires envisageables et l'intérêt pour l'art contemporain suisse sont limités. Pour la phase de projet suivante, l'objectif est donc de développer de nouvelles formes de collaboration entre artistes suisses et égyptiens, allant de l'échange de savoirs au développement commun de projets.

Une autre finalité de l'évaluation est de permettre d'apprendre pour mieux assurer la qualité.

Rendre compte
Les responsables culturels doivent justifier d'un usage prudent et efficace des ressources dont ils disposent, à plus forte raison lorsqu'il s'agit de deniers publics. Ils ont donc à cœur de montrer que leurs prestations produisent les effets escomptés. Lorsqu'un aspect d'un projet, voire plusieurs obligent à approfondir le monitoring habituel et les comptes rendus périodiques, une évaluation peut fournir des informations supplémentaires et comparatives propres à légitimer éventuellement une activité. Ceci en montrant que le travail fourni est conforme au mandat politique ainsi qu'aux objectifs de l'institution, du projet ou de l'accord de prestations.

EXEMPLE

RENDRE COMPTE

* Une entreprise privée souhaite soutenir des projets culturels et profiler ainsi son nom et son image en contexte avec la culture. Elle crée à cet effet un petit département. Après quelques années, elle aimerait savoir si l'objectif a été atteint. Voulant éviter que le département en charge du projet soit à la fois juge et partie, la direction confie l'évaluation à un expert externe, c'est-à-dire à une personne neutre.

* Une commune jouxtant une grande ville possède ses propres institutions culturelles, plutôt modestes, qu'elle soutient et qui sont censées accroître l'attractivité de la commune, permettre aux habitants de se rencontrer et aux jeunes de faire de la musique. Les institutions atteignent apparemment leurs objectifs. Les résultats quantitatifs sont très satisfaisants. Des voix s'élèvent toutefois dans la commune, qui critiquent le coût relativement élevé de ces manifestations culturelles, d'autant que la ville toute proche propose elle aussi une offre culturelle intéressante. Avant de voter le nouveau budget, le conseil communal décide donc de faire évaluer les petites institutions culturelles et charge une haute école de déterminer l'utilité spécifique que celles-ci présentent pour la commune. Il aura finalement fallu une expertise externe pour convaincre le législatif de l'utilité des institutions culturelles, du fait qu'elles remplissent leur mission et que la commune doit doit donc continuer de les financer!

Dans les deux cas, l'évaluation sert à légitimer le projet aux yeux des responsables.

3 Que doit-on évaluer? L'aspect contenu des évaluations

LES ÉVALUATIONS PEUVENT PORTER SUR DES ASPECTS TRÈS VARIÉS. LES QUESTIONS AUXQUELLES ON LEUR DEMANDE DE RÉPONDRE DÉPENDENT DE LA PROBLÉMATIQUE DU PROJET ET DE LA FINALITÉ DE L'ÉVALUATION, LAQUELLE DOIT ÊTRE CLAIREMENT CIBLÉE ET SE CONCENTRER SUR UN NOMBRE RESTREINT D'ASPECTS. A VOULOIR POSER DES QUESTIONS TROP NOMBREUSES ET TROP GÉNÉRALES, ON RISQUE DE SE RETROUVER AVEC UNE ÉVALUATION COÛTEUSE, AUX RÉPONSES IMPRÉCISES, QUI N'ENGAGENT À RIEN. POUR ÊTRE EFFICACE, UNE ÉVALUATION DOIT SE LIMITER À UN NOMBRE RESTREINT DE QUESTIONS, REPRÉSENTANT UNE SÉLECTION.

Le contenu d'une évaluation doit être précisé et l'évaluation se concentrer sur un ou plusieurs des aspects suivants:

Pertinence Le projet qu'on évalue fait-il ce qu'on attend de lui (par rapport au contexte, au besoin de changement, aux besoins des groupes cibles)?

Durabilité Que restera-t-il (probablement) une fois la mesure achevée? Les processus et les effets mis en mouvement sont-ils d'un caractère durable?

Impact Quels effets le projet évalué a-t-il sur un contexte donné? Le projet a-t-il des effets au-delà des objectifs fixés?

Efficacité Les objectifs du projet (des prestations fournies sur la durée) sont-ils atteints?

Efficience S'y prend-on correctement? Les moyens mis en œuvre se justifient-ils?

Eléments centraux de la théorie de l'évaluation, ces cinq termes méritent quelques explications. Ils seront développés au chapitre 7 ‹L'analyse des effets et son utilisation dans les évaluations› ainsi que dans la partie pratique (chapitre 11, étape 2), où l'on trouvera, pour chacun d'eux, une liste de questions auxquelles peut répondre une évaluation. Cette liste aidera les responsables culturels à formuler les interrogations pertinentes pour leurs propres projets.

Une évaluation cherche souvent à analyser plusieurs aspects, qui ne s'excluent pas les uns les autres mais se complètent. Ainsi, l'examen de l'impact se combine souvent avec l'analyse du degré d'atteinte des objectifs. L'aspect efficience – ou rapport coût-résultat – s'exprime également en fonction des objectifs du projet. Quant à la durabilité, comment la représenterait-on sans se référer à la pertinence? Les évaluations interrogent en outre le contexte des projets, la contribution de ceux-ci à des programmes plus vastes, ou encore les processus qui se déroulent entre les acteurs. Un aspect n'existe pas sans l'autre.

4 Quand doit-on évaluer? Les critères d'exigence

IL N'EST NI POSSIBLE NI SOUHAITABLE D'ÉVALUER SYSTÉMATIQUEMENT TOUTES LES ACTIVITÉS ET TOUTES LES PRESTATIONS DONT EST FAIT UN PROJET. TOUTE INSTITUTION SE POSERA, NE SERAIT-CE QUE POUR DES RAISONS FINANCIÈRES, LA QUESTION DE CE QU'ELLE SOUHAITE ÉVALUER ET DU DOMAINE AU SUJET DUQUEL ELLE AIMERAIT ÊTRE PLUS PARTICULIÈREMENT INFORMÉE. UNE ÉVALUATION DOIT POUVOIR SERVIR D'EXEMPLE, ÊTRE COMPRÉHENSIBLE ET NÉCESSAIRE. LES COLLABORATEURS(TRICES) EN PROFITERONT D'AUTANT PLUS QU'ILS Y SERONT ÉTROITEMENT ASSOCIÉS.

On ne procède à une évaluation que si plusieurs des critères ci-dessous sont remplis:

Nécessité Le moment de décider de la poursuite ou de l'adaptation d'un projet approche.

Généralisabilité L'évaluation donnera des résultats que l'on pourra transposer à d'autres thèmes. Ils seront exemplaires et généralisables.

Efficacité L'évaluation et ses résultats produiront des retombées. Leurs enseignements pourront être utilisés pour la planification ou la poursuite du projet, ou encore pour d'autres projets.

Solutions On demande à l'évaluation qu'elle propose des solutions – au niveau du contenu, de l'organisation ou des structures.

Relativité L'équilibre coût-utilité est raisonnable.

Motivation Les collaborateurs(trices) et l'équipe qui dirige le projet sont favorables au processus de changement. Ils prendront au sérieux les recommandations résultant de l'évaluation et seront d'accord pour les mettre en œuvre.

CONSEILS

CONCERNANT LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉVALUATION

* Conçue en fonction des interrogations et du besoin d'information des personnes concernées et des usagers, elle est utile.

* Réfléchie et réaliste, d'un coût établi et portée par un respect mutuel, elle est réalisable.

* Satisfaisant aux critères de l'éthique et du droit, respectueuse de la sphère privée ainsi que du bien-être des parties prenantes, elle est correcte.

* Transparente et compréhensible quant à ses résultats, elle est exacte.

Cette liste n'est évidemment pas limitative. D'autres critères d'exigence sont imaginables. L'important est que l'on définisse des critères, car la décision d'évaluer ou de ne pas évaluer est alors plus facile à prendre et peut être prise en connaissance de cause. Il est recommandé aux responsables culturels de réfléchir à l'importance que les divers critères représentent pour eux et leur projet.

Evaluations et collaborateurs(trices)
Désireuses d'apprendre, d'améliorer la qualité de leur projet ou d'initier des changements, les personnes qui participent à un projet ou qui le dirigent s'intéressent en général aux évaluations. Celles-ci représentent pour elles – et pas uniquement pour l'institution – une chance de développement. Le travail en équipe s'en trouve souvent renforcé, de même que l'estime dont jouit le projet. Une culture d'entreprise moderne veut que la hiérarchie et les collaborateurs(trices) collaborent: préparer ensemble un projet ou une évaluation est une excellente motivation.

Les évaluations décrétées par une instance supérieure sont facilement ressenties comme un moyen de contrôle ou comme une preuve de méfiance. D'où une résistance généralement plus forte et un profit moindre pour les personnes intéressées que si l'idée était partie du terrain. Il est important de faire comprendre ce qu'une évaluation peut apporter à un projet ainsi qu'aux personnes parties prenantes. La pratique montre qu'une évaluation conduite avec professionnalisme fait disparaître bien des craintes et des incertitudes. Une certaine dose de criticisme subsistera toujours ici et là. Cela fait partie de la pratique de l'évaluation. Les professionnels en sont conscients et savent gérer ce genre de situation.

ÉLÉMENTS FAVORABLES À UNE ÉVALUATION

- Des changements sont à prévoir dans le contexte politique ou institutionnel.
- Une mesure importante ou un nouveau projet a été introduit; il s'agit d'en assurer la qualité.
- Un projet entre dans une nouvelle phase sans que des résultats intermédiaires aient été obtenus.
- Des changements se sont produits au niveau des personnes ou des responsabilités.
- Des comptes ont été demandés.
- Présentation d'un exemple de ‹good practice›; le but est de faire connaître les expériences et les enseignements acquis dans le cadre d'un projet.

ÉLÉMENTS DÉFAVORABLES À UNE ÉVALUATION

- L'abandon d'un projet est imminent; les moyens mis à disposition ne produiraient dès lors aucun résultat.
- Des conflits interhumains d'un caractère grave opposent les participant(e)s; la conduite du personnel laisse à désirer, il existe des difficultés au sein du personnel ou de l'équipe.
  › Mesures indiquées: accompagnement, supervision, coaching, intervention de la hiérarchie, etc.
- Les responsabilités ne sont pas clairement établies.
  › Mesures indiquées: analyse de l'organisation, supervision, intervention de la hiérarchie, etc.
- Des problèmes externes contre lesquels la gestion de projet est impuissante, qui gênent ou empêchent l'exécution d'un projet (modifications de la loi, restrictions budgétaires, intempéries, agitations, etc.).

5 Comment doit-on évaluer? Les types d'évaluation

UNE ÉVALUATION PEUT ÊTRE EFFECTUÉE PAR DES SPÉCIALISTES (EN EXTERNE) OU PAR DES PERSONNES PARTICIPANT ELLES-MÊMES AU PROJET (EN INTERNE). SI LES AUTEURS SONT DIFFÉRENTS, LES MÉTHODES, PAR CONTRE, SONT LES MÊMES. AUTRE CRITÈRE DE DISTINCTION: LE MOMENT DE L'ÉVALUATION. SOIT, AVANT LE LANCEMENT D'UN PROJET, ALORS QUE LE PROJET EST EN COURS OU UNE FOIS CELUI-CI TERMINÉ. LES OBJECTIFS VARIERONT FORTEMENT SELON LE TYPE D'ÉVALUATION, DONT LE CHOIX DÉPEND DU BUT QUE L'ON S'EST FIXÉ ET DES QUESTIONS AUXQUELLES ON DÉSIRE OBTENIR DES RÉPONSES. LES CARACTÉRISTIQUES SUIVANTES AIDERONT À DÉTERMINER LE TYPE D'ÉVALUATION CONVENANT LE MIEUX.

5.1 Evaluer en externe ou en interne?

Les interrogations, les méthodes et les processus d'apprentissage sont les mêmes pour les évaluations externes qu'internes. La seule différence entre les deux réside dans le rôle et les responsabilités des acteurs. Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit d'obtenir des informations permettant de répondre aux questions que l'on se pose sur le projet et son contexte, moyennant des méthodes appropriées.

Aux questions et finalités de l'évaluation s'ajoutent, comme critères de choix entre externe ou interne, le budget, le savoir-faire, le personnel et le temps. On constate souvent dans la pratique que c'est par manque de temps que l'on confie une évaluation à un spécialiste externe ou faute d'argent qu'on l'effectue en interne. Or, les principaux critères de choix ne devraient être ni l'argent ni le temps, mais les raisons développées ci-dessous.

Forces et faiblesses de l'évaluation externe

La forme classique est l'évaluation externe. Externe signifie, dans ce cas pécis, que les évaluateurs(trices) ne sont pas partie prenante au projet que l'on évalue. C'est en qualité d'expert(e)s qu'ils interviennent- Distance et indépendance sont les **forces** des évaluations externes. Grâce à leur ex-

périence, les évaluateurs sont à même de faire des comparaisons; ils remarquent des choses que des personnes impliquées dans le projet ne relèveraient pas ou ne relèveraient plus. Une évaluation externe est un événement qui sort de l'ordinaire, qui se démarque du quotidien et qui, par là même, aide à surmonter les effets de la déformation professionnelle et favorise les apprentissages.

Un autre avantage réside dans le fait qu'un acteur externe peut, suivant les résultats d'une évaluation, appuyer ou accompagner la mise en œuvre des mesures qu'il recommande. Les évaluations externes répondent mieux que les évaluations internes aux questions concernant la durabilité, l'impact ou l'efficacité. Elles sont particulièrement indiquées lorsqu'on a affaire à des aspects factuels, à des situations complexes ou qu'il s'agit de porter un jugement général.

Enfin, un observateur externe peut se permettre de donner libre cours à son enthousiasme, de mettre en évidence les réussites et d'en vanter les mérites, ce que l'on accepterait plus difficilement de la part d'évaluateurs internes.

Les **faiblesses** des évaluations externes sont l'important travail de préparation qu'elles nécessitent ainsi que leur coût. Elles constituent par ailleurs un instantané, si bien que des événements du moment peuvent facilement venir se superposer à une appréciation correcte d'une période plus longue. Cette faiblesse sera en partie compensée si l'évaluation repose sur les résultats d'un monitoring. La prise de conscience de la situation par les acteurs mêmes du projet risque également d'être réduite.

Forces et faiblesses de l'évaluation interne

Dans l'évaluation interne, le projet est analysé par ceux et celles qui en sont les acteurs ou par une personne interne mandatée à cet effet. Si nécessaire, on pourra faire appel à une personne du dehors pour diriger le processus. La théorie distingue parfois entre l'évaluation interne et l'autoévaluation. Cette dernière définit un processus d'analyse fait par les acteurs eux-mêmes qui s'interrogent sur leurs propres domaines de responsabilité, leurs activités ainsi que sur leur attitude au sein d'un domaine de travail. L'évaluation interne, quant à elle, cherche réponse à des questions concernant le déroulement du projet et le degré d'atteinte des objectifs beaucoup plus que les responsabilités. Le guide ne tient pas autrement compte de cette subtilité.

Les **forces** de l'évaluation interne résident dans la connaissance approfondie et spécifique que les évaluateurs(trices) ont du projet et des institutions participant à celui-ci.

Souples, pouvant être effectuées périodiquement et à peu de frais, les évaluations internes permettent, si l'on utilise par exemple des données de monitoring, de corriger rapidement le tir si cela est nécessaire.

Les chances de réussite sont particulièrement élevées lorsque les participant(e)s sont suffisamment critiques vis-à-vis d'eux-mêmes. Dans ce cas, l'évaluation renforce en général l'esprit de corps et la cohésion. Le fait de s'évaluer soi-même est hautement formateur et sensibilise fortement les participants à la nécessité d'approfondir la question des objectifs et de la gestion de la qualité. Et cela permet une mise en œuvre rapide des modifications proposées.

Quant aux **faiblesses**, elles se manifestent surtout lorsqu'on ne voit plus la forêt tant il y a d'arbres pour la cacher et que la distance par rapport aux affaires courantes manque. Une évaluation interne doit être préparée avec soin, ce qui est parfois oublié dans la pratique. Les objectifs, les questions et les indicateurs devraient être définis à l'avance. Tendenciellement, à l'interne, on donne la préférence à des indicateurs sûrs, faisant apparaître le projet sous un jour avantageux.

Le manque d'impartialité, dû souvent à des conflits d'intérêts, est une faiblesse de l'évaluation interne, et le fait d'exiger de la direction du projet une attitude professionnelle ne change rien à l'affaire. A noter enfin que le temps et la volonté d'assurer le suivi des résultats manquent parfois.

Une évaluation interne risque soit de porter aux nues les activités d'un groupe, soit de pécher par excès de modestie, alors qu'elle devrait interroger ces activités franchement, dans un esprit critique et, par là même, les légitimer.

EXEMPLE

PROJET DE COORDINATION DE LA JOURNÉE INTERNATIONALE DES MUSÉES EN SUISSE

Les comités de l'Association des musées suisses (AMS) et de la section suisse du Conseil international des musées (ICOM Suisse) organisent conjointement la Journée internationale des musées. Le but de celle-ci: faire connaître les musées suisses à un large public et lancer des projets de médiation.

Considérées comme ayant valeur de test, les activités de 2006 sont évaluées afin de profiter des enseignements de 2006 pour préparer les journées suivantes et en assurer la qualité. Les coordinateurs du projet des deux associations rédigent un questionnaire qui est envoyé à tous les musées participant à la journée. Les questions ont trait à des données quantitatives, mais également à la satisfaction des musées quant à la qualité de la journée telle qu'elle s'est déroulée chez eux et à celle de la coordination nationale.

L'évaluation est coordonnée et analysée par le secrétariat général de l'AMS et de l'ICOM. Sur la base des résultats du sondage, les comités prennent des décisions, pour la plupart structurelles, visant à faciliter l'organisation et la planification des journées des musées à venir. La plus importante de ces décisions concerne l'adoption d'un modèle de gestion de projet ayant pour but une standardisation des processus et une professionnalisation de l'organisation, les deux en rapport avec les capacités du Secrétariat général.

Depuis lors, un questionnaire est soumis chaque année aux musées à la suite de la Journée internationale pour s'assurer de leur satisfaction quant à la coordination et à leur participation. Selon les besoins et les réponses, des nouveautés sont alors développées. En 2014 par exemple, une action Twitter est lancée et gérée par le Secrétariat général.

Une évaluation interne peut être effectuée sans grands moyens et avec spécificité.

Evaluation externe et interne combinée

L'évaluation externe et l'évaluation interne sont parfaitement combinables; les deux formes se complètent. Elles contribuent toutes les deux au processus d'apprentissage et à la compréhension du projet. L'évaluation externe gagne même à s'articuler sur des évaluations internes: les résultats de ces dernières peuvent lui donner une impulsion fort utile, et vice-versa. La forme mixte n'est pas rare. Certains aspects – par exemple les processus – sont alors évalués en interne, d'autres – par exemple les questions relatives à la stratégie et aux effets du projet – en externe.

Le travail de préparation effectué pour l'évaluation interne réduit le coût de l'évaluation externe. Une évaluation interne peut également avoir lieu pendant une évaluation externe, dans le but d'analyser une question ou un problème bien particulier. Autre possibilité: l'évaluation externe prend pour base les résultats d'une évaluation interne achevée et en fait l'analyse.

Une évaluation externe précédée d'une évaluation interne est souvent mieux acceptée; les parties prenantes se sentent rassurées par la préparation, et la motivation est plus grande.

EXEMPLE

LORS D'UNE FORME MIXTE D'ÉVALUATION, L'EXPERT(E) EXTERNE CONTRIBUE PAR EXEMPLE À:

* définir objectifs et indicateurs
* formuler le design de l'évaluation interne
* collaborer à la définition des questions clés
* rédiger ou vérifier les questionnaires
* faire des interviews qualitatives
* analyser des données quantitatives
* évaluer une question précise, un volet des questions clés
* accompagner les responsables des projets là où ils se sentent moins sûrs

Un(e) expert(e) externe intervient de façon ponctuelle dans une évaluation interne.

ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE ÉVALUATION EXTERNE

Acceptation

- La situation exige indépendance et impartialité.
- Des changements importants sont imminents.
- L'évaluation va rencontrer des résistances.
- Certains résultats ne seront pas acceptés.
- La raison d'être de l'évaluation est de rendre compte du projet.

Objectivité

- Une distance par rapport au sujet et au projet est nécessaire.
- Une distance par rapport aux parties prenantes est indispensable.
- Des conflits d'intérêts ne sont pas exclus.
- Un regard extérieur est souhaité.

Apprentissages

- L'évaluation doit élargir la perspective des parties prenantes.
- L'évaluation doit mettre en évidence des points cachés ou difficiles à voir de l'intérieur.
- Les liens entre plusieurs éléments doivent être éclaircis.
- Les leçons de projets similaires sont les bienvenues.
- Une opinion extérieure serait utile.
- Une généralisation des résultats est souhaitée.

Ressources

- Le temps manque pour procéder soi-même à l'évaluation.
- Le savoir-faire qui permettrait d'exécuter soi-même l'évaluation manque; des compétences externes sont nécessaires.
- Le budget permet de procéder à une évaluation externe.

Degré de complexité

- La problématique est complexe.
- L'évaluation suppose un volume important de données.
- Les méthodes d'enquête sont compliquées.
- Le nombre de personnes à interroger ou concernées par l'évaluation est élevé.
- La direction du projet pourrait être remise en question.
- Il existe certaines tensions entre les parties prenantes et/ou des difficultés d'ordre structurel.

ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE ÉVALUATION INTERNE

Acceptation

- Les décisions ne susciteront pas d'oppositions.

Apprentissages

- Le sujet nécessite un regard interne.
- L'élément central de l'évaluation est un processus d'apprentissage, par exemple le développement de l'esprit d'équipe.
- La direction du projet désire se former aux évaluations.
- L'intention est de faire des évaluations un processus permanent.

Ressources

- L'institution a le temps de procéder à l'évaluation.
- Les compétences méthodologiques existent ou peuvent être acquises en peu de temps.
- Le budget prévu pour les évaluations est restreint.

Degré de complexité

- Les données de monitoring sont collectées au fur et à mesure.
- Les méthodes d'enquête sont simples.
- Le nombre des personnes concernées par l'évaluation est restreint.

5.2 Le moment de l'évaluation

On peut distinguer les évaluations en fonction du moment auquel elles ont lieu par rapport au projet. Leur enjeu différe selon ce moment. Le tableau ci-dessous fait le point sur la question. Il s'agit en l'occurrence de différences théoriques, elles se recoupent souvent dans la pratique.

Le moment auquel il convient de procéder à une évaluation mérite toutefois réflexion. En fonction des questions que l'on désire se poser, les données utiles à l'analyse devront être collectées à un moment bien précis.

EXEMPLE

SONDAGE AUPRÈS DES VISTEURS D'UN MUSÉE D'HISTOIRE NATURELLE

La direction d'un musée désire rendre son offre scientifique plus attrayante et augmenter le nombre de ses visiteurs. Avant d'entreprendre quoi que ce soit, elle souhaite analyser la situation. Elle a besoin à cet effet de données démographiques sur les visiteurs, de renseignements sur l'usage qu'ils font des canaux publicitaires ainsi que d'informations sur ce qu'ils pensent de la thématique du musée et de sa façon de présenter les sciences naturelles. La direction aimerait notamment savoir ce qu'il reste aux visiteurs de connaissances, d'idées et d'impulsions après une visite. Elle charge une collaboratrice d'effectuer l'évaluation et de préparer un sondage basé sur un questionnaire. Pendant un mois, des collaborateurs(trices) du musée et des étudiant(e)s accostent dans le hall d'entrée les personnes qui en ont terminé la visite et leur proposent de participer au sondage. Remplir le questionnaire prend une quinzaine de minutes, et ceux et celles qui le remplissent ont droit, en guise de remerciement, à une entrée gratuite. Le sondage terminé, la collaboratrice chargée de l'évaluation analyse les réponses et propose des mesures à la direction.

Un exemple réussi d'évaluation interne et ex ante.

Moment	Enjeu de l'évaluation
Avant le commencement du projet	Evaluation ex ante (évaluation prospective): elle fournit les bases en fonction desquelles sera orienté et développé le projet.
En cours de projet	Evaluations accompagnantes: * Evaluation processuelle: elle a trait à la mise en œuvre et au déroulement du projet et a pour objet le degré d'atteinte des objectifs ainsi que la vérification et l'assurance de la qualité. Elle est souvent ponctuelle, à la fin de certaines phases du projet. Elle permet alors d'effectuer les ajustements nécessaires. * Evaluation formative: elle donne un feed-back régulier sur le déroulement et la mise en œuvre du projet ainsi que des suggestions visant à son amélioration. Elle se déroule parallèlement à une activité. Son but: permettre d'améliorer le déroulement ainsi que les prestations du projet par le moyen de feed-back réguliers (à usage la plupart du temps interne). Les parties prenantes ont le désir d'apprendre.
A la fin d'un projet ou d'une phase de projet	Evaluation sommative: elle appréhende rétrospectivement le déroulement, les résultats ainsi que les effets du projet. Son but: permettre d'analyser et de se prononcer sur un projet. Elle est souvent utilisée lorsqu'il s'agit de prendre des décisions, par exemple sur la poursuite ou l'abandon d'une activité, ou de s'assurer de la qualité d'un projet.
Une fois un projet terminé	Evaluation ex post: elle appréhende les effets durables d'un projet (Impact). Pour mettre en évidence les effets, elle a souvent recours à des données qui ont été collectées avant le commencement du projet: c'est la seule possibilité de mesurer les changements voulus.

La planification du projet, condition d'une bonne évaluation

6 La raison d'être de la planification

LES RÉSULTATS D'UNE ÉVALUATION SONT D'AUTANT PLUS UTILES, SA RÉALISATION D'AUTANT PLUS SIMPLE, QUE LE PROJET ÉVALUÉ EST BIEN OU A BIEN ÉTÉ PLANIFIÉ. EN EFFET, LES ÉVALUATIONS COMPARENT LES OBJECTIFS DÉFINIS LORS DE LA PLANIFICATION D'UN PROJET AVEC LES RÉSULTATS EFFECTIVEMENT ATTEINTS. OR, DANS LA PRATIQUE ON CONSTATE SOUVENT QUE LA COMPARAISON EST DIFFICILE PARCE QUE LES OBJECTIFS ET LES EFFETS RECHERCHÉS N'AVAIENT PAS ÉTÉ DÉFINIS D'UNE FAÇON CLAIRE ET MESURABLE LORS DE LA PLANIFICATION. DANS LE MEILLEUR DES CAS, ILS SONT ENGLOBÉS DANS DES CONCEPTS ET RESSEMBLENT À DES DÉCLARATIONS D'INTENTION. DANS CES CONDITIONS, EN ANALYSER LA RÉALISATION EST UNE ENTREPRISE DIFFICILE. UNE DIGRESSION THÉORIQUE SUR LA PRÉCISION DES EFFETS RECHERCHÉS PAR UN PROJET, LA FORMULATION DES OBJECTIFS, AINSI QUE SUR LA DÉTERMINATION DE VALEURS DE RÉFÉRENCE ET D'INDICATEURS SERVANT À MESURER LE DEGRÉ D'ATTEINTE DES OBJECTIFS S'EST AVÉRÉE INDISPENSABLE DANS LE GUIDE.

Evaluer met en avant l'importance de préciser lors de la planification ce que l'on appelle la chaîne des effets.

Grâce aux prestations fournies et aux ressources mises à disposition, les responsables de projet cherchent à atteindre des effets précis sur des groupes cibles, espérant que ces résultats immédiats conduiront à un impact durable. C'est cette suite d'effets que prévoit une bonne planification de projet.

Evaluer un projet où seuls les objectifs opérationnels (réalisation du projet) sont définis est possible. On étudiera alors les questions de structure, de gestion, d'organisation, de financement, etc. Il n'y aura cependant pas de base pour juger si le projet mis en place a atteint le ‹bon› public, l'a touché comme on le souhaitait, a fait passer le message voulu, a permis de modifier une situation tel qu'espéré, ou a contribué à améliorer les conditions d'un groupe cible. Tout ceci étant de l'ordre des objectifs liés aux effets recherchés.

Que les objectifs fixés lors de la planification d'un projet ne soient (juste) pas atteints ou qu'ils soient dépassés, une évaluation professionnelle – externe ou interne – se doit d'en trouver les raisons. On cherchera des explications. On initiera des améliorations. On ira peut-être jusqu'à adapter objectifs et valeurs de référence à la nouvelle situation.

7 L'analyse des effets et son utilisation dans les évaluations

ON ENTEND PAR EFFET L'ENSEMBLE DES RÉSULTATS GÉNÉRÉS PAR LE PROJET AUX DIFFÉRENTS NIVEAUX DE LA CHAÎNE DES EFFETS (OUTPUT, OUTCOME, IMPACT). CELA COMPREND DONC LES RÉSULTATS IMMÉDIATS LIÉS AUX ACTIVITÉS MISES EN PLACE, LES EFFETS OU CHANGEMENTS PRODUITS SUR LE(S) GROUPE(S) CIBLE(S), ET L'IMPACT, QUI VA AU-DELÀ. LA RÉUSSITE D'UN PROJET EST DÉTERMINÉE PAR L'IMBRICATION COHÉRENTE DE L'ENSEMBLE DE CES NIVEAUX.

Un modèle d'effets est qualifié de cohérent lorsque les activités et ressources (Input), les mesures et prestations fournies (Output), les effets directs sur le(s) groupe(s) cible(s) (Outcome) et les autres changements plus vastes (Impact) forment une suite logique. Les actions entreprises font que les choses se mettent en mouvement. Les prestations et mesures prises conditionnent les réalisations, lesquelles conditionnent l'impact. Préciser, lors de la planification d'un projet, cette suite logique d'effets et formuler des objectifs pour chaque niveau favoriseront la réussite du projet.

Trois niveaux d'objectifs, en lien avec les différents effets recherchés, caractérisent un projet:

* les **objectifs de finalité** liés à des effets recherchés durables (Impact)
* les **objectifs de projets** liés aux effets directs et immédiats du projet (Outcome)
* les **objectifs opératoires** liés à la mise en oeuvre du projet (Output).

L'appréciation des résultats d'un projet est réalisée à ces trois niveaux.

Le tableau de la page de droite est important, car il visualise ce chapitre assez complexe qu'est l'articulation des effets recherchés. Plusieurs exemples ainsi que des explications illustrent cette logique de planification dans les pages qui suivent.

Effets inattendus

Tout projet ou prestation fournie de façon durable peut avoir des effets, bons ou mauvais, qui n'étaient pas prévus. Pouvant compromettre l'atteinte des objectifs, les mauvais effets doivent particulièrement retenir l'attention. Mais il arrive aussi qu'un effet inattendu soit bon. Par exemple, lorsqu'un groupe cible développe des activités nouvelles, pas prévues, et que naît de ce fait une dynamique perçue comme un enrichissement.

ILLUSTRATION DE LA CHAÎNE DES EFFETS

	Sphère opératoire du projet De la responsabilité des personnes gérant le projet		Effets du projet Effets directs sur le(s) groupe(s) cible(s)	Effets durables sur le contexte donné
Hiérarchie des objectifs	Niveau 1: intrants, activités	Niveau 2: extrants, résultats	Niveau 3: objectifs du projet	Niveau 4: finalité
	Input -->	**Output** -->	**Outcome** -->	**Impact**
Objectifs en fonction du concept du projet	Actes des responsables du projet relatifs à la planification et à l'organisation: exécution, mise en œuvre	Mesures et produits mis en œuvre par les responsables du projet: prestations fournies	Réactions des groupes cibles aux extrants (réactions attendues et inattendues)	Améliorations durables de la situation des groupes cibles
Synthèse de la stratégie du projet	Activités et ressources du projet	Produits et prestations fournis par l'équipe en charge du projet	Changements liés aux groupes cibles du projet. Le projet doit viser d'atteindre les objectifs fixés sans pouvoir le garantir entièrement.	Amélioration d'une situation générale, effets sur le contexte dans lequel agit le projet. Le projet ne peut pas garantir l'impact, seulement le viser.
Indicateurs	Ne sont pas mesurées à l'aide d'indicateurs. La question est seulement d'établir si, oui ou non, il y a eu production d'intrants, sans lesquels il n'y a pas d'extrants.	Ils constatent si la quantité et la qualité des extrants sont suffisantes.	Ils constatent si les changements prévus se sont produits.	Ils constatent si un effet durable s'est produit sur le contexte donné.
Aspects relatifs à l'évaluation		Efficience	Efficacité	Effet (impact) Durabilité Pertinence

7.1 Les objectifs de finalité (Impact)

Les objectifs de finalité sont définis comme des changements durables sur un contexte donné. Ils contiennent une idée d'amélioration: promouvoir la qualité de vie des citoyens dans la région, soutenir la créativité artistique locale, diffuser l'art suisse à l'étranger, encourager les talents musicaux des enfants, mettre l'art à la portée de tous, lutter contre l'exclusion, encourager l'égalité d'accès à la culture, etc. Ce genre d'objectifs découle souvent de la mission d'une institution, d'images directrices ou d'une vision proposant un monde meilleur. Ces objectifs sont le reflet de l'orientation stratégique d'un projet ainsi que de l'ambition de ses auteurs quant à l'effet de leurs activités.

Même si ces objectifs sont de l'ordre d'une mission, ils sont le moteur d'une activité, la vision vers laquelle s'orienter. Classiquement, l'Impact est présenté comme une étape ultime de la chaîne des effets. Les changements recherchés sur le contexte donné étant obtenus grâce à la réalisation des étapes antérieures.

Les objectifs liés à la finalité, à l'Impact donc, sont difficilement évaluables, car les effets se doivent d'être durables – il faut donc attendre avant de pouvoir vérifier si c'est le cas – et surtout parce qu'il n'est pas toujours possible de reconstruire ce qui a provoqué un changement, divers éléments pouvant avoir une influence. Les changements se succèdent par ailleurs rarement selon une causalité linéaire. L'évaluation des effets directs (Outcome) permet cependant souvent de repérer si les résultats au niveau de l'Impact sont en accord avec les effets recherchés.

EXEMPLE

EFFETS RECHERCHÉS DURABLES (IMPACT)

L'AIDE SÉLÉCTIVE AU CINÉMA

L'Office fédéral de la culture soutient la création d'œuvres cinématographiques (de l'écriture de traitements à la post-production) sur requête. Par ce soutien, l'Office vise les effets durables suivants: un cinéma de qualité et diversifié de par ses genres ainsi qu'en termes de diffusion, l'existence en Suisse une branche cinématographique saine et indépendante.

LA <CARTECULTURE DE CARITAS>

Les situations de précarité engendrent souvent, en Suisse aussi, une exclusion et un isolement social. Afin de lutter là-contre, Caritas a lancé la CarteCulture. Cette carte permet aux personnes aux revenus modestes et à leurs enfants d'avoir un accès facilité à des offres culturelles, sportives et de formation. Par la CarteCulture, Caritas vise à favoriser l'intégration dans la société des personnes en situation de précarité, à améliorer leur santé et à contrer l'isolation sociale.

<VOICI COMMENT SONNE NOTRE MONDE>

La finalité de toutes les activités de l'association <Ecoute Suisse> est de faire comprendre l'importance d'une écoute attentive dans le quotidien et de développer l'envie, la joie et la capacité d'écoute. Le projet <Voici comment sonne notre monde> encourage quant à lui les enfants à appréhender le monde et ses multiples facettes avec l'ouïe.

LE GUIDE <L'ÉVALUATION DANS LA CULTURE. POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER?>

En publiant le guide sur l'évaluation, le Pour-cent culturel Migros et Pro Helvetia veulent contribuer au développement d'une culture de l'évaluation auprès des responsables de projets culturels. Par là, ils veulent soutenir la qualité des projets, programmes et politiques culturels. Le vocabulaire et les explications utilisés dans le guide se doivent de devenir une référence.

EXEMPLE

LABEL + THÉÂTRE ROMAND

‹Label+ Théâtre romand› a pour objectif de promouvoir la création théâtrale professionnelle en Suisse romande en favorisant la production et le rayonnement de projets d'envergure. Créé et financé par les cantons romands et celui de Berne pour sa partie francophone, ce dispositif prévoit l'attribution d'une aide financière conséquente à deux projets de création sélectionnés au terme d'un concours biennal. L'impact recherché ? Terreau de productions théâtrales vivant en Suisse romande, haute qualité d'un plus grand nombre de productions romandes, un public satisfait, le rayonnement à l'étranger de la culture théâtrale romande.

MUSÉE RÉGIONAL D'OFTRINGEN

La direction du musée régional d'Oftringen veut repositionner le musée. L'existence du musée étant en jeu, elle veut assurer le long terme en intégrant mieux le musée dans la région. L'objectif de finalité que la direction se donne est que le musée devienne un lieu d'enseignement extrascolaire intensément utilisé et pris en considération par les enseignant(e)s, les élèves de la région, ainsi que par les parents et les acteurs politiques.

7.2 Les objectifs de projets (Outcome)

Préciser les effets directs recherchés induits par un projet est un moment important lorsqu'on développe un projet. Il s'agit de formuler sur quel(s) groupe(s) cibles(s) on veut avoir quel(s) effet(s), provoquer quel(s) changement(s). La mesure mise en place vise certains publics, veut obtenir certains résultats, modifier tels comportement, empêcher ou favoriser telle pratique, améliorer telle performance, atteindre tel objectif. Il s'agit ici de changements concrets et immédiats qu'il est possible de remarquer.

Préciser les effets recherchés aide à se concentrer sur l'essentiel, à prioriser, à développer les activités en fonction de ce qu'on veut atteindre. Les objectifs d'effets directs sont énoncés en termes de comportements observables ou de productions mesurables. On doit pouvoir leur associer des indicateurs.

Ce moment dans la chaîne des effets est important. Et pourtant: il est assez souvent escamoté, oublié entre le développement des activités concrètes et la discussion autour de l'Impact. L'action prend le dessus, le temps manque, il faut préparer l'exposition, mettre en place la prochaine saison, organiser les concours et choisir les lauréats, assurer que le festival aura lieu, prendre des décisions suite aux requêtes des artistes, etc. Mais un maillon manque alors à la chaîne, le maillon intermédiaire entre l'action et la mission, qui est pourtant indispensable parce qu'il permet de réfléchir à la pertinence de sa propre activité. Cette réflexion demande peut-être parfois du courage, elle n'est pas vraiment habituelle dans le domaine de la culture. Du courage, parce qu'il est plus facile de préciser ce qu'on aimerait faire que de penser à l'effet direct qu'on aimerait avoir; et parce qu'il est aussi plus facile de rendre compte d'une activité réalisée que de discuter d'effets plus ou moins bien atteints et de chercher à comprendre comment mieux les atteindre une autre fois.

La réflexion sur les effets directs conduit les responsables de projet à se poser des questions telles que: à quel(s) groupe(s) cible(s) s'adresse mon exposition et à quel(s) groupe(s) cible(s) ne s'adresse-t-elle pas? Quel message est-ce que je veux faire passer aux enfants qui jouissent de médiation culturelle en musique? Quel(s) changement(s) concret(s) cherche-t-on à obtenir à travers une politique culturelle pour les compagnies de théâtre indépendantes qui vise à améliorer leur situation? De quoi seront capables les élèves d'un séminaire consacré à l'évaluation à la fin du cours? Quel message doit colporter une fête de la danse et pour qui? Répondre à ces questions demande une grande honnêteté. Tout responsable d'un projet ou d'une institution devrait se confronter à ces questions et préciser les effets qu'il ou elle recherche sur certains groupes cibles.

EXEMPLE

EFFETS DIRECTS SUR UN (OU DES) GROUPE CIBLE (OUTCOME)

L'AIDE SÉLÉCTIVE AU CINÉMA

Les effets directs et immédiats recherchés par un soutien à la création d'oeuvres cinématographiques sont notamment: permettre aux professionnels du cinéma en Suisse (producteurs, réalisateurs, mais aussi technicien(ne)s) d'exercer leur métier, assurer que la relève puisse se faire une place parmi ces professionnels, et garantir que dans chacune des régions linguistiques de Suisse, le public puisse voir des films du pays, dont certains réalisés dans la langue même de la région.

LA <CARTECULTURE DE CARITAS>

Un grand nombre de personnes en situation de précarité utilise régulièrement la CarteCulture. Par leur participation à des activités culturelles et sportives, ces personnes ont plus de contacts sociaux, développent une meilleure estime d'elles-mêmes et sont mieux intégrées. Les partenaires de la CarteCulture, quant à eux, augmentent le taux de fréquentation de leur offre culturelle ou sportive, fidélisent un nouveau public et renforcent leur image par leur engagement social.

<VOICI COMMENT SONNE NOTRE MONDE>

Les écoliers et écolières impliqués dans les projets travaillent intensément l'écoute et sont capables d'en parler. Ils sont consciemment attentifs aux bruits – les bruits quotidiens aussi bien que les sons qu'ils produisent eux-mêmes - et à la musique. Les enfants et les jeunes réalisent ce que cela signifie de s'écouter les uns les autres avec respect. Les enseignant(e)s continuent par la suite d'approfondir le thème de l'écoute avec leur classe.

LE GUIDE <L'ÉVALUATION DANS LA CULTURE. POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER?>

Les responsables de projets culturels acquièrent à la lecture du guide des connaissances de base en évaluation. Ces connaissances leur donnent le courage et l'envie de s'essayer eux-mêmes à l'évaluation. Ainsi, ils réfléchissent aux projets qui valent la peine d'être évalués et à ceux qui ne la valent pas. Ils mandatent des évaluateurs(trices) pour évaluer des projets en externe ou font évaluer des projets en interne. Ils pensent à l'évaluation dès la planification de leurs nouveaux projets.

EXEMPLE

<LABEL+ THÉÂTRE ROMAND>

Les compagnies primées ont non seulement réalisé une production ambitieuse, mais elles ont aussi bien géré le passage de palier suite à une production de plus grande envergure que d'habitude. Les théâtres romands ouvrent leurs portes aux productions soutenues par <Label+ Théâtre romand>. Les programmateurs suisses non-romands et étrangers s'intéressent à la création romande et lui ouvrent aussi leurs portes.

MUSÉE RÉGIONAL D'OFTRINGEN

Les enfants et les jeunes des collèges de la région viennent au musée. Ils le considèrent comme un lieu d'enseignement participatif dans lequel ils peuvent découvrir des nouvelles facettes de leur commune, notamment de son histoire et ses habitants. Il s'établit une relation étroite entre le musée régional et les enfants et jeunes qui le visitent régulièrement.

7.3 Les objectifs opératoires (Output)

Une fois que les responsables de projets ont précisé les effets qu'ils veulent obtenir et les objectifs qu'ils veulent atteindre, ils définissent alors les mesures adéquates permettant de faire ces deux choses et formulent des objectifs opérationnels en lien avec la mise en œuvre du projet. Ils précisent les ressources dont ils ont besoin. Les objectifs opérationnels se réfèrent donc à l'action elle-même, à ce qui est tangible, à tout ce qu'il faut faire pour mettre le projet en place. Ces objectifs sont souvent bien définis, permettant ainsi au projet d'avoir lieu.

Le dialogue entre effets recherchés et mesures développées est, dans la pratique, trop souvent raccourci! Les responsables de projet développent des activités – un festival, une nouvelle exposition, un soutien aux jeunes artistes, etc. – sans toujours (pouvoir) prendre le temps de se demander quels effets doivent avoir leur projet, notamment au niveau de l'Outcome. Seuls sont alors définis les objectifs opérationnels. Il arrive ainsi que l'objectif opératoire devienne l'objectif principal du projet: il faut réaliser le festival, il faut mettre en place la distribution de l'argent, il faut organiser le soutien aux artistes à l'étranger, il faut faire une exposition. Le projet se réalise, même très bien, mais les effets recherchés sont parfois oubliés au bénéfice de la réalisation concrète de l'action.

Dans le cadre d'une évaluation, il peut être intéressant de se pencher déjà sur la phase de mise en œuvre d'un projet, et non pas seulement sur son suivi. Toutes les étapes de vie d'un projet sont porteuses d'informations.

EXEMPLE

OBJECTIFS OPÉRATOIRES (OUTPUT)

L'AIDE SÉLÉCTIVE AU CINÉMA

Concrètement, un formulaire pour déposer les dossiers est mis en ligne, les commissions d'expertise dans le cadre desquels les expert(e)s évaluent les dossiers sont organisés, les décisions de l'Office fédéral de la culture sont communiquées aux requérant(e)s, les dossiers acceptés sont suivis jusqu'à ce que le film sorte en salles, etc.

LA ‹CARTECULTURE DE CARITAS›

Un nombre important de partenaires – institutions culturelles, sportives et de formation – participent au projet. La CarteCulture est distribuée, les personnes concernées sont informées et surtout elles profitent des offres culturelles et sportives.

‹VOICI COMMENT SONNE NOTRE MONDE›

Nombreuses sont les activités développées pour le projet ‹Voici comment sonne notre monde›: workshops dans les écoles avec des pédagogues de la musique, devinettes sonores et cartes postales sonores conçues par les enfants et placées sur une carte de géographie sonore de la Suisse audible sur le site internet de l'association ‹Ecoute Suisse›. Du matériel sur l'écoute est conçu à l'usage des enseignant(e)s. Pour l'organisation et la réalisation de ces activités, une association est fondée, les ressources financières nécessaires sont cherchées et trouvées. Une évaluation externe accompagne les activités pour veiller à en assurer la qualité.

LE GUIDE ‹L'ÉVALUATION DANS LA CULTURE. POURQUOI ET COMMENT ÉVALUER?›

Le guide est publié, réédité trois fois et actualisé pour la 4ème parution. Diverses activités organisées par le Pour-cent culturel Migros et Pro Helvetia (Journées d'information, Congrès, séminaires et une enquête) permettent de distribuer et faire connaître le guide en évaluation le plus largement possible.

<LABEL+ THÉÂTRE ROMAND>

Un dispositif de soutien est mis en place en étroite concertation avec les milieux professionnels. Il comprend secrétariat, groupe d'accompagnement et jury. La nouvelle mesure de soutien est annoncée dans les médias, un site Web est créé. Après trois concours et la nomination de six pièces, une évaluation est organisée pour soutenir les décisions avenirs quand à la forme adéquate de la continuation du projet.

MUSÉE RÉGIONAL D'OFTRINGEN

Les enseignant(e)s et les directions des collèges de la région sont informés de la volonté de collaboration du musée. L'information est convaincante. Les enfants, les jeunes et leurs enseignant(e)s participent concrètement au travail du musée et contribuent à la préparation des nouvelles expositions. Le thème des expositions et la manière de les concevoir sont définis par la direction de façon à pouvoir inclure la participation des écoliers. Un exemple: pour une exposition sur l'évolution des habitudes d'achats et de la structure des magasins dans la région, les écoliers ont interrogé des personnes âgées dans des maisons de retraite quant aux coûts des denrées et à leurs besoins au quotidien d'autrefois.

8 Formuler des objectifs

TOUTE PLANIFICATION COMMENCE PAR LA DÉFINITION DES OBJECTIFS, QUI FIXENT LES VALEURS DE RÉFÉRENCE AUXQUELLES ON COMPARE ENSUITE LES RÉSULTATS SUITE À LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET. IL S'AGIT DE POUVOIR MESURER LES CHANGEMENTS ENTRE L'ÉTAT INITIAL ET L'ÉTAT FINAL. C'EST SEULEMENT APRÈS COUP QUE L'ON PEUT DÉTERMINER SI LES MESURES CHOISIES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXÉS ÉTAIENT LES BONNES. AUTANT DIRE QUE LES OBJECTIFS DOIVENT ÊTRE FORMULÉS AVEC SOIN.

La qualité de la formulation des objectifs se reconnaît à leur vérifiabilité. Sont-ils mesurables? Sont-ils quantifiables? Sont-ils interrogeables? Si l'on parvient à trouver des indicateurs pour un objectif, cela signifie qu'il a été formulé avec suffisamment de précision.

Le plus simple est de penser que les objectifs sont SMART, autrement dit:

* Specific (spécifiques)
* Measurable (mesurables)
* Achievable (atteignables)
* Realistic (réalistes)
* Time bound, Time related (limités dans le temps).

EXEMPLE

FAIRE D'UN PUBLIC JEUNE DES VISITEURS ASSIDUS D'UN MUSÉE

Un musée désire attirer également un public jeune et compte pour cela sur un la pédagogie muséale, mais il n'a pas les moyens d'engager une pédagogue de musée. La direction décide alors d'organiser une fois par mois une visite guidée pour les familles et une fois par an une journée d'action à leur intention. Elle propose en outre des ateliers pour les écoles. La planification et l'exécution de ces activités sont confiées à une personne externe spécialiste de l'éducation et de la médiation culturelle.

Au bout d'un an, ces activités sont évaluées. La direction du musée est consternée: pour les visites guidées, les enfants et les adolescents restent minoritaires, et la journée d'action attire autant d'adultes que de jeunes. Quant aux ateliers, cinq seulement ont eu lieu, et non dix comme prévu.

La personne spécialiste de l'éducation et de la médiation est moins pessimiste: les enfants et les jeunes représentent 15 à 30% du public des visites guidées familiales, la journée d'action attire 80 personnes, dont la moitié d'enfants et de jeunes, et la moitié des ateliers annoncés ont eu lieu aux dates prévues. Des demandes existent par ailleurs pour trois autres de ces manifestations.

Après discussion, la direction et le spécialiste externe conviennent pour l'année suivante les objectifs et les mesures supplémentaires suivants:

Visites guidées familiales. Objectifs opératoires: les enfants représentent à l'avenir 20% en moyenne du public de ces visites. Mesure: les visites ont lieu à intervalles réguliers et sont annoncées dans des organes adéquats de la presse écrite ainsi que dans un papillon et sur la page d'accueil du musée.

Journée d'action. Objectifs opératoires: la journée d'action attire au moins 100 personnes. Son programme est conçu de manière à intéresser aussi bien les enfants et les jeunes que les adultes. Mesure: la date de la journée d'action coïncide avec celle de la Journée internationale des musées, de façon à ce que le musée puisse profiter de la publicité faite par l'Association suisse des musées.

Ateliers. Mesure: Les ateliers sont organisés en collaboration avec le service de coordination municipal et cantonal des manifestations scolaires. Des formations sont en outre organisées pour le personnel enseignant.

Objectif à long terme: Tripler en cinq ans le pourcentage des jeunes visiteurs.

Les buts sont concrétisés en application de SMART.

CONSEILS

SUR LE CONTENU FORMEL À DONNER AUX OBJECTIFS

* Les objectifs indiquent un état à atteindre: ‹Les habitués de la Maison de la littérature de la ville XY sont sensibilisés à la situation des femmes écrivains dans les pays islamiques.›

* Les objectifs indiquent le moment auquel cet état doit être atteint: ‹La demande d'ouvrages de femmes écrivains de pays islamiques augmente de 20% en un an dans la librairie et la bibliothèque de la Maison de la littérature (valeur de référence).›

* Les objectifs sont formulés au présent de l'indicatif: ‹Les habitués sont sensibilisés.›

* Les objectifs doivent être définis de façon concrète, de manière à pouvoir être mesurés avec précision. Des formules vagues telles que ‹la satisfaction doit être la plus grande possible› sont à proscrire. On introduira au contraire des échelles de comparaison telles que: ‹La satisfaction d'un groupe cible augmente de 10% au cours des deux prochaines années.›

FORMULATION DES OBJECTIFS: EXEMPLES JUSTES ET FAUX

* Conseil: Les objectifs indiquent un état à atteindre
Juste: ‹Les enfants lisent les textes explicatifs dans l'exposition.›
Faux: ‹Afin d'être lus, les textes explicatifs seront écrits par des classes de grands enfants.› (Il est ici question de méthode et non d'objectif).

* Conseil: Les objectifs indiquent le moment auquel cet état doit être atteint
Juste: ‹A la fin de l'année qui vient, tous les textes explicatifs dans l'exposition sont rédigés de façon à être lus par les enfants.›
Faux: ‹Les textes explicatifs sont rédigés de façon à être lus par les enfants.›

* Conseil: Les objectifs sont formulés au présent de l'indicatif
Juste: ‹Les textes explicatifs dans l'exposition sont conçus de façon à attirer les enfants.›
Faux: ‹Afin d'attirer les enfants, les textes explicatifs seront modifiés.›

* Conseil: Les objectifs sont définis de façon concrète, de manière à pouvoir être mesurés avec précision
Juste: ‹Le nombre d'enfants qui lisent les textes explicatifs augmente en deux ans de 10%.›
Faux: ‹Le nombre d'enfants qui lisent les textes explicatifs est aussi grand que possible.›

EXEMPLE

UNE MAISON DE LA LITTÉRATURE ET SON PROJET ‹FEMMES ÉCRIVAINS DANS LES PAYS ISLAMIQUES ›

Objectif de finalité du projet: les habitués de la Maison de la littérature de la ville XY sont sensibilisés à la situation des femmes écrivains dans les pays islamiques.

Objectifs d'effets directs et immédiats: la demande d'ouvrages de femmes écrivains de pays islamiques augmente de 20% en un an dans la librairie et la bibliothèque de la Maison de la littérature de XY (valeur de référence).

Objectifs opératoires: la Maison de la littérature organise chaque année deux séances de lecture avec des femmes écrivains de pays islamiques, une table ronde et une conférence de presse.

CONSEILS

SUR LE CONTENU FORMEL À DONNER AUX OBJECTIFS

* Les objectifs ne disent pas de quelle manière ils seront atteints. Le comment doit être indiqué lors de la définition des activités ou des mesures. Ainsi la phrase ‹La Maison de la littérature organise chaque année deux séances de lecture avec des femmes écrivains de pays islamiques, une table ronde et une conférence de presse› décrit-elle une activité à déployer et non un objectif à atteindre. Il s'agit ici tout au plus d'un objectif opératoire.›

9 Fixer les valeurs de référence et les indicateurs

MÊME FORMULÉ DE FAÇON CONCRÈTE, UN OBJECTIF N'EST PAS UNE ÉCHELLE GRADUÉE SUR LAQUELLE SE LIT SON DEGRÉ D'ATTEINTE. D'OÙ LA NÉCESSITÉ D'OPÉRER AVEC DES INDICATEURS QUI DOIVENT ÊTRE FIXÉS AU MOMENT DE LA PLANIFICATION DU PROJET. LA QUESTION À SE POSER ALORS EST LA SUIVANTE: À PARTIR DE QUEL MOMENT LES PRESTATIONS OU LES EFFETS OBTENUS PEUVENT ÊTRE CONSIDÉRÉS COMME SATISFAISANTS? DES VALEURS DE RÉFÉRENCE SONT AINSI DÉTERMINÉES POUR MESURER LA SATISFACTION. DÉFINIR DES INDICATEURS ET DES VALEURS DE RÉFÉRENCE N'EST PAS ENCORE TRÈS HABITUEL DANS LE MONDE DE LA CULTURE. MAIS POURQUOI NE PAS DIRE CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE? LES INDICATEURS CONSTITUENT LE SEUL MOYEN DE VÉRIFIER EN COURS DE PROJET SI LES OBJECTIFS SONT ATTEINTS. ET SI CE N'EST PAS LE CAS, DE CORRIGER CE QUI DOIT L'ÊTRE.

Définir des valeurs de référence n'est pas chose facile; il faut y consacrer le temps nécessaire. La meilleure solution est d'en discuter jusqu'à ce que tous les participant(e)s soient d'accord. La barre ne doit être posée ni trop haut ni trop bas. Elle doit être réaliste, appropriée et atteignable. C'est un peu comme un jeu: plus on joue, plus ça devient facile.

Des valeurs de référence et des indicateurs figurent de plus en plus souvent dans les accords de prestations. Les craintes des responsables de projet que les bailleurs de fonds considèrent dès lors les projets d'un œil plus critique sont compréhensibles. Mais si ces valeurs ont, d'entrée de jeu, été discutées et définies ensemble, elles seront mieux acceptées par tous.

EXEMPLE

SATISFACTION D'UN PROJET

* ‹Directrice de musée, je trouve très bien de faire trois expositions par an. Ce que je demande, c'est que la fréquentation augmente de 10% par rapport à l'année précédente.›
* ‹Directeur de l'orchestre municipal, je trouve très bien de faire quinze concerts de musique contemporaine par an. J'accepte une baisse de la fréquentation de 7%. L'important étant de donner la possibilité de jouer cette musique.›
* ‹Chef d'un chœur amateur, je m'estime heureux de faire trois nouvelles recrues en cours d'année et de n'enregistrer aucun départ.›
* ‹Responsable de la maison des artistes résidents, mon objectif est que toutes les chambres soient occupées douze mois sur douze et que chaque artiste parvienne à établir au moins dix contacts artistiques intéressants.›
* ‹Organisatrice du festival de théâtre, mon objectif est de jouer deux fois sur trois à guichet fermé.›
* ‹Propriétaire de galerie, je m'estime satisfait si mon chiffre d'affaires augmente de 3% par an.›
* ‹Photographe, j'estime que l'année a été bonne si mes photos sont parues dans un magazine connu.›

Les paramètres mesurables de la satisfaction sont fixés individuellement.

Les institutions culturelles aiment bien utiliser des indicateurs quantitatifs simples pour décrire leurs projets et rassurer leurs bailleurs de fonds (et se rassurer elles-mêmes). S'il ne s'agit que du monitoring, cela est légitime et souvent suffisant. Mais une évaluation est tout autre chose et suppose des indicateurs étroitement liés aux objectifs du projet. Ces indicateurs-là sont spécifiques; ce ne sont pas les mêmes pour tous les projets.

Les organisateurs prennent souvent comme indicateur du succès ou de l'échec d'une manifestation culturelle le nombre de visteurs. Salle comble, mission accomplie, disent-ils. Mais cela est uniquement vrai si la salle comble a été définie par avance comme le paramètre de la réussite. L'objectif d'une institution peut très bien être d'établir une série exigeante de concerts de musique contemporaine, quitte à ce que la salle soit à moitié pleine. Dans ce cas, les indicateurs, choisis en toute connaissance de cause, sont bien différents: il s'agira, par exemple, de changer la culture d'interprétation des musiciens, de mettre la musique moderne au répertoire de l'orchestre, d'enregistrer des CD ou des émissions de radio, voire de faire comprendre aux musicien(ne)s que la musique contemporaine n'est pas plus difficile à jouer qu'une autre.

Un indicateur pertinent est toujours fixé en rapport avec les objectifs du projet et prend en compte la qualité recherchée. Il permet de juger avec plausibilité le degré d'atteinte des objectifs ou, plus généralement, les effets d'un projet – pas seulement de les estimer. Du coup, tout s'éclaire: toutes les parties prenantes savent à quelle aune sera mesurée la réussite du projet, connaissent par exemple le nombre et le genre de projets qui seront réalisés, les groupes qui sont ciblés et combien de comptes rendus positifs sont visés dans la presse.

Il suffit généralement d'un petit nombre d'indicateurs, mais il en faut au moins un par question. Il est important que les responsables du projet et les évaluateurs et évaluatrices s'entendent sur le choix des indicateurs. Compter ce qu'il est possible de compter, dit la règle. Il est parfaitement inutile de vouloir évaluer des choses auxquelles le projet n'aspire pas.

EXEMPLE

<COLLECTION CAHIERS D'ARTISTES>

Dans le cas de la publication Collection Cahiers d'Artistes, la question que l'on désire évaluer est la suivante: Cette publication est-elle un outil efficace pour faire connaître de jeunes artistes contemporains? Etant donné l'impossibilité de répondre directement à cette question, quelques questions subsidiaires ont été définies:

* Quel est le degré de notoriété de la Collection Cahiers d'Artistes auprès des spécialistes?
  Indicateur: degré de notoriété de la publication (élevé/moyen/faible)

* Que pensent les spécialistes du choix des artistes dont parle la publication?
  Indicateur: satisfaction des spécialistes quant au choix des artistes (élevée/moyenne/faible).

* Combien d'artistes étaient déjà connus des spécialistes avant le cahier qui leur a été consacré?
  Indicateur: nombre d'artistes connus avant la publication de leur cahier.

* Combien d'artistes ont été contactés par des spécialistes du fait de la publication de leur cahier?
  Indicateur: nombre d'artistes contactés.

* Quel est le nombre d'artistes avec lesquels des spécialistes avaient déjà travaillé avant la parution de leur cahier?
  Indicateur: nombre d'artistes avec lesquels existait déjà une collaboration.

Afin de répondre finalement à la question clé, des indicateurs ont été formulés pour chaque question subsidiaire.

CONSEILS

SUR UN USAGE DES INDICATEURS FACILITANT LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION DES PROJETS

* Il existe entre les objectifs et les indicateurs une relation hiérarchique: on commence par formuler les objectifs, puis on cherche des indicateurs en rapport avec ces objectifs.

* Les indicateurs permettent de se prononcer sur le degré d'atteinte des objectifs; ils sont plausibles.

* Les indicateurs sont utilisables. Leur applicabilité doit être vérifiée dès le stade de la planification. Des indicateurs non applicables entravent la détermination du degré d'atteinte des objectifs.

* Le nombre d'indicateurs est limité au nécessaire.

* Au moins un indicateur a été défini par objectif.

* Objectifs et indicateurs doivent appartenir au même niveau; il faut, autrement dit, des indicateurs pour la mesure de la finalité du projet, des indicateurs pour la mesure des effets directs recherchés et d'autres pour la mesure des objectifs opératoires.

Les indicateurs répondent aux questions en prenant pour repère les objectifs du projet. Ils montrent ce qui compte dans le projet que l'on évalue: l'ampleur, la qualité, l'innovation, la durabilité, autre chose. Si le projet poursuit par exemple un objectif de croissance, on optera pour des indicateurs quantitatifs: nombre de visiteurs, nombre de manifestations subséquentes, nombre de comptes rendus dans la presse. S'il s'agit de déterminer, en plus, dans quelle mesure les groupes cibles adhèrent à l'évolution voulue par la direction du projet, on combinera des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. On posera les questions suivantes: Le nombre des habitués a-t-il augmenté depuis l'introduction de la mesure? Les visiteurs passent-ils plus de temps dans le musée? Le nombre de commentaires positifs est-il plus élevé qu'avant dans le livre d'or?

Pour mesurer un changement voulu, quantitatif ou qualitatif, on a toujours besoin d'une grandeur ou d'un point de référence. Un indicateur ne parle que par comparaison. Etant donné qu'il n'existe pas, par exemple, d'indice de la satisfaction absolue, on ne peut déterminer que par rapport à l'état antérieur si la satisfaction a augmenté ou diminué.

Les données que l'on possède déjà sur un projet facilitent la recherche des indicateurs. S'agissant de mesurer des modifications, les chiffres fournis par le monitoring constituent par exemple une source de données fort utile. Il existe de plus, pour presque chaque projet, des chiffres statistiques tels que nombre de visiteurs, comptes rendus de presse ou nombre de manifestations.

9.1 Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs facilitent la mise à disposition d'informations fiables. Pouvant être mis côte à côte et comparés, les indicateurs de même type font apparaître les modifications obtenues entre un point de saisie et le suivant. Ils se rapportent à des grandeurs objectives dont voici quelques exemples: nombre d'expositions, nombre de visites guidées, nombre de mises en scène, dont productions nouvelles, nombre de spectateurs, nombre de femmes, nombre d'hommes, nombre d'enfants de moins de 16 ans, longueur des files d'attente, nombre de prêts pour une bibliothèque, dont non-fiction, littérature étrangère ou magazines, nombre de comptes rendus de presse, nombre de partenaires de coopération, nombre de nouveaux membres pour une société d'encouragement, nombre de publications, dont catalogues, nombre d'artistes suivis par un musée, coeffcients de remplissage, recettes, nombre d'heures d'ouverture, etc.

Les indicateurs qualitatifs renseignent sur des appréciations, des jugements et des opinions; ils révèlent le subjectif. Ils permettent de comprendre les personnes intérogées, par exemple quant à leur satisfaction face au déroulement du projet. Ils s'intéressent au processus. Leur teneur en informations est souvent à la fois plus directe et plus vaste que celle des indicateurs quantitatifs. Il peut être utile de quantifier des indicateurs qualitatifs et de les présenter comme grandeurs mesurables sur une échelle. La mesure devient alors quantitative, tandis que le jugement reste qualitatif. Exemples d'indicateurs qualitatifs: la dynamique d'une organisation, l'attitude, le contenu des comptes rendus de presse, le changement des comportements, l'évolution des perceptions, des comportements, des valeurs, du savoir (changement de la base de savoir), de la satisfaction, l'accès à de nouvelles ressources.

La tendance est, de plus en plus, à considérer ensemble les indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ce qui, dans la plupart des cas, est à la fois indiqué et recommandé. Les chiffres ne disent pas tout, ils demandent à être expliqués.

Les indicateurs quantitatifs pour évaluler la médiation artistique en milieu muséal destinée aux écoles sont par exemple les suivants: nombre de visites, nombre de documentations distribuées, nombre de participants aux manifestations pour enfants. A quoi s'ajoute, comme informations qualitatives, une explication des innovations introduites par l'établissement en question ainsi qu'une liste de ses publications et des manifestations qu'il organise. Ces données sont complétées par l'impression subjective que les enfants gardent de la visite guidée et par les nouvelles connaissances dont ils parlent lorsqu'on les interroge sur ce point. A travers ces différents indicateurs se construit un jugement différencié, qui n'est pas uniquement déterminé par des chiffres. Les mesures prises à la suite d'une telle analyse n'en sont que meilleures.

Outre les faits observés grâce aux indicateurs quantitatifs, ce sont surtout les indicateurs qualitatifs qu'il est utile de soumettre à une évaluation plus poussée.

La planification du projet et les discussions autour des objectifs sont l'occasion de convenir ensemble d'indicateurs supplémentaires et de les documenter. Les indicateurs des Outputs permettent de reproduire les prestations concrètes que l'on veut réaliser avec un projet. Les indicateurs décrivant les effets directs permettent quant à eux de comprendre si les réalisations ont permis d'atteindre les objectifs voulus.

Interpréter les données
Cependant, il ne suffit pas d'utiliser des indicateurs. Il faut également interpréter les données obtenues. Ce n'est qu'une fois replacées dans un contexte plus général que les données quantitatives et qualitatives deviennent informatives. Les indicateurs ne remplacent jamais l'analyse minutieuse du milieu ambiant. C'est en cela que l'évaluation se distingue de la collecte systématique des données effectuée dans le cadre du monitoring et faisant partie des tâches de routine de la gestion de projet. Le nombre de spectateurs et spectatrices peut expliquer, par exemple, si l'on a affaire à une audience tous publics ou à un public d'initiés. En revanche, il n'explique pas pourquoi il y avait si peu de monde dans la salle. Etait-ce à cause du beau temps ou parce que la publicité avait été mal faite? L'interprétation d'une donnée statistique en fait une information intéressante.

Toutes les méthodes des sciences sociales peuvent être utilisées pour déterminer le degré d'atteinte des objectifs d'un projet et les résultats obtenus grâce aux mesures mises en place. Méthodes qualitatives et quantitatives donnent ensemble une vue globale en lien avec les objectifs définis lors de la planification du projet.

Lorsque l'on compare les données rassemblées lors d'une évaluation avec celles d'un projet similaire, on parle de benchmarking.

EXEMPLE

DIFFÉRENCE DE FORMATION DES INDICATEURS

* Objectif: les hommes et les femmes de tout âge de la région X ont accès aux manifestations culturelles et les fréquentent assidûment.
  Indicateurs quantitatifs
  * Nombre de manifestations par rapport à la période antérieure au projet
  * Ventilation des visiteurs selon le sexe et l'âge
  * Les chiffres de fréquentation avant et pendant le projet, par rapport au public potentiel
  * Les moyens financiers consacrés aux manifestations culturelles
  Indicateurs qualitatifs
  * Qu'est-ce qui plaît aux hommes, qu'est-ce qui plaît aux femmes?
  * Le changement de comportement de l'ancienne génération

* Objectif: les conditions de la production artistique (arts plastiques) de la ville A se sont améliorées.
  Indicateurs quantitatifs
  * Nombre de locaux destinés à la production artistique par rapport à la période antérieure au projet (ateliers, salles de répétition)
  * Budget d'encouragement de la production artistique (ville, canton, Confédération, particuliers) par rapport à la période antérieure au projet
  Indicateurs qualitatifs
  * La satisfaction des artistes s'est améliorée
* Objectif: le canton de Z augmente de 10% l'aide à la culture destinée aux artistes de moins de 40 ans.
  Indicateurs quantitatifs
  * Pourcentage des fonds d'encouragement allant aux artistes de moins de 40 ans (dans ce cas, l'indicateur quantitatif et le but du projet sont identiques)
  Indicateurs qualitatifs
  * Aucun

* Objectif: les demandes de soutien adressées aux institutions d'encouragement de la culture de la région Y sont de meilleure qualité qu'il y a deux ans.
  Indicateurs quantitatifs
  * Nombre des demandes acceptées par rapport à la période antérieure au projet
  Indicateurs qualitatifs
  * Appréciation des demandes selon une liste de critères de qualité

* Objectif: les comptes rendus de presse sur les activités culturelles de la région B sont d'un meilleur niveau quantitatif et qualitatif qu'il y a deux ans.
  Indicateurs quantitatifs
  * Nombre de comptes rendus de presse par rapport à la période antérieure au projet
  * Nombre de personnes touchées par rapport à la période antérieure au projet
  Indicateurs qualitatifs
  * Appréciation des comptes rendus de presse selon une liste de critères de qualité

Un indicateur pertinent est toujours en rapport avec les objectifs du projet.

EXEMPLE

L'ANALYSE DE LA CHAÎNE DES EFFETS APPLIQUEE AU PROGRAMME <GAMECULTURE>

Avec <GameCulture - du jeu à l'art>, Pro Helvetia lance un programme lié aux jeux électroniques.

Niveau 1: activités et ressources

Input

Activités
* Le programme est défini
* L'équipe de projet est constituée
* Les responsabilités sont clairement établies
* etc.

Ressources
* Des moyens financiers et du personnel sont mobilisés
* Un agenda existe
* Les partenaires sont choisis
* etc.

Niveau 2: prestations fournies, résultats

Output

* Médiation: expositions <Home> et <Playtime>
* Transfert du savoir: colloques, conférences, études
* Encouragement: Call for projects, en collaboration avec l'Office fédérale de la culture
* Promotion: exposition itinérante <Swiss Game Design>, délégations suisses aux foires internationales

Indicateurs qualitatifs
* Attractivité des expositions et des manifestations pour les groupes cibles
* Estimation du contenu des publications
* Estimation de la qualité de la mise au concours
* Qualité et capacité d'adaptation de l'exposition itinérante
* Retour des Game Designer sur leur(s) participation(s) à des festivals
* etc.

Indicateurs quantitatifs
* Nombre de visiteurs(euses) et participant(e)s aux expositions et manifestations
* Nombre de projets déposés
* Nombre de projets réalisés
* Téléchargements des études disponibles sur le site internet
* Nombre de demandes pour l'exposition itinérante
* Respect du budget et de l'agenda

Niveau 3: objectifs de projet ou effets directs

Outcome

* Médias, milieux scientifiques, artistiques et politiques parlent des jeux comme étant une forme artistique. L'image négative des jeux est corrigée
* Le programme contribue au développement de la qualité des jeux électroniques
* Les développeurs(euses) de jeux gagnent en reconnaissance, ont accès aux financements d'institutions de soutien à la culture. La scène se structure
* Pro Helvetia dispose d'un réseau dans ce domaine

Indicateurs qualitatifs

* Nuanciation du thème dans les médias
* Réactions du monde politique et scientifique
* Estimation de la qualité des jeux
* Qualité et intensité de l'utilisation des plateformes et réseaux

Indicateurs quantitatifs

* Comptes rendus dans les média
* Coopérations entre institutions scientifiques, techniques et culturelles
* Nombre de projets suivants
* Augmentation des membres dans les réseaux et plateformes importants

Niveau 4: objectifs de finalité ou effets durables sur le contexte

Impact

* Les jeux sont reconnus par le grand public comme forme artistique
* Politique et subventionneurs culturels la soutiennent
* La scène suisse est connue internationalement et dispose d'un bon réseau
* Pro Helvetia est prête pour aborder d'autres développements dans les arts dématérialisés

Indicateurs qualitatifs

* Modification du contenu des discussions
* Décisions politiques, introduction de mesures de soutien par des institutions culturelles
* Réactions de la scène internationale
* Estimation de spécialistes sur la contribution de Pro Helvetia au développement de la scène

Indicateurs quantitatifs

* Nombre de manifestations, activités et publ-cations sur les jeux électroniques comme forme artistique
* Nombre de requêtes à Pro Helvetia
* Nombre d'accents mis sur la Suisse et de prix dans les rencontres internationales

EXEMPLE

L'ANALYSE DE LA CHAÎNE DES EFFETS APPLIQUEE AU PROJET <COLLABORATION ENTRE ARTISTES ET ECOLES>

Le programme Education et culture de la direction de l'Instruction publique du Canton de Berne cherche à renforcer l'éducation culturelle dans les écoles du canton. Différentes activités existent dans ce but – l'une d'entre elles est le concours <tête-à-tête>.

Niveau 1: activités et ressources

Input

Activités
* Le programme est définit
* L'équipe de projet est constituée
* Les responsabilités sont clairement établies
* etc.

Ressources
* Des moyens financiers et du personnel sont mobilisés
* Un agenda existe
* Les partenaires sont choisis
* etc.

Niveau 2: prestations fournies, résultats

Output

* Réalisation du concours tête-à-tête
* Financement des projets

Indicateurs qualitatifs
* Estimation de l'information liée à la mise au concours
* Degré d'attractivité du concours pour les groupes cibles (écoles et artistes)
* Estimation de la collaboration lors de l'élaboration des dossiers aussi bien du côté des écoles que des artistes
* etc.

Indicateurs quantitatifs
* Nombre de projets reçus par degrés scolaire et domaines artistiques
* Délais de réalisation du concours
* Nombre de projets primés
* Montants budgétisés/montants versés
* etc.

Niveau 3: objectifs de projet ou effets directs

Outcome

* Artistes et écoles réalisent ensemble des projets de médiation originaux
* Les projets font figure de modèle et reposent sur une coopération de longue durée
* Les projets appartiennent à tous les domaines artistiques

Indicateurs qualitatifs

* Degré d'égalité dans les rapports entre écoles et artistes
* Estimation des contributions des deux partis à la réussite du projet
* Utilité de la collaboration pour chacun
* Estimation du caractère modèle des projets
* etc.

Indicateurs quantitatifs

* Nombre de projets réalisés en commun
* Durée des projets
* Nombre de participants (écoles, artistes, classes, élèves)
* etc.

Niveau 4: objectifs de finalité ou effets durables sur le contexte

Impact

* L'école est davantage perçue comme lieu culturel
* L'éducation culturelle dans les écoles du canton de Berne est renforcée

Indicateurs qualitatifs

* Changement dans la conception de la culture au sein des écoles concernées (plus dans le faire, moins dans la consommation)
* Evolution du degré d'importance de la culture dans les écoles concernées (p.ex. en ce qui concerne le budget culturel)
* Changement dans la perception de la culture et des écoles
* etc.

Indicateurs quantitatifs

* Nombre de projets avec des thèmes et buts similaires qui font suite
* Nombre de nouveaux partenaires
* etc.

10 L'évaluation de la qualité du travail culturel

Dans le domaine de la culture, les évaluateurs et les évaluatrices sont souvent confrontés à l'idée que la qualité n'est pas une grandeur évaluable. Rappelons que l'objet d'évaluation du guide n'est pas la qualité de la production artistique, mais celle de l'encouragement des arts et de la culture et des projets qui en découlent. La distinction est centrale: il fait de la qualité un objet possible de l'évaluation, car la qualité dont il est question ici est liée aux résultats du travail fourni par les personnes responsables de l'encouragement et de la diffusion des prestations artistiques et culturelles.

Etroitement liée aux normes définies pour chaque projet, la qualité se mesure en fonction des intentions des personnes responsables de celui-ci. Il s'agit de répondre à la question: ‹Quand suis-je satisfait avec un projet?› L'évaluation de la qualité varie donc de cas en cas, les responsables d'un projet définissant ce qu'ils veulent atteindre avec chaque projet. Définir à partir de quand est-ce qu'un projet est considéré de qualité peut très bien être fait à l'aide de moyens simples et d'un usage courant.

Deux aspects sont déterminants:

Le degré d'atteinte des objectifs

Les objectifs fixés ont le plus souvent une dimension qualitative. L'évaluation de la qualité consiste alors à déterminer si les objectifs préalablement définis ont été atteints ou non et à interpréter les résultats.

L'effet sur les groupes cibles

L'effet sur les groupes cibles est un paramètre important de la définition de la qualité d'une mesure d'encouragement ou d'une activité culturelle. Le groupe cible auquel une mesure est destinée doit être circonscrit de façon aussi précise que possible. Les évolutions et les changements de comportement du groupe cible doivent être consignés de façon à permettre une analyse avant-après. S'il s'agit par exemple d'améliorer pour un groupe précis d'artistes l'accès à la production artistique, l'accès ainsi que l'utilité effective pour le groupe cible sont déterminants pour évaluer la qualité de la mesure d'encouragement en question.

EXEMPLE

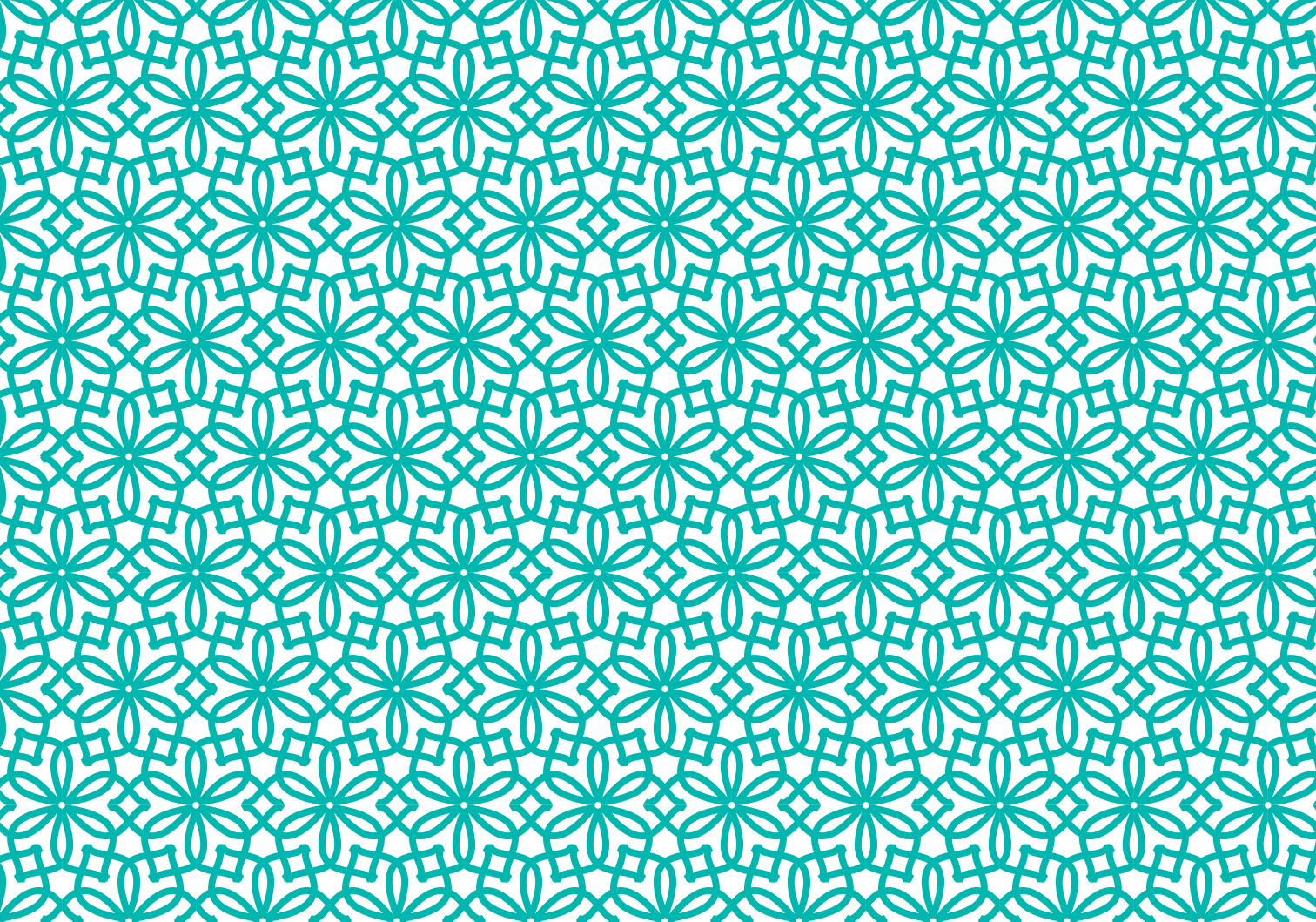
LA <ROULOTTE MUSICALE> DE L'ORCHESTRE SYMPHONIQUE DE LUCERNE

Une roulotte en bois construite pour l'occasion devient une scène, une salle de musique, un lieu de rencontres sur roues. Ainsi, les musicien(ne)s de l'orchestre se mettent en route et amènent activités et découvertes musicales dans les villages et villes de Suisse centrale. Des workshops et des concerts publics sont organisés en collaboration avec les écoles. Plusieurs questions se posent quant aux effets de ce projet: Est-ce que les activités organisées autour de la <roulotte musicale> développent le goût des écoliers pour la musique? Les enseignants sont-ils dorénavant motivés à faciliter l'accès à plus de manifestations musicales? Le projet les aide-t-il à mieux pouvoir défendre les intérêts de la musique auprès de leur direction et de la commune? La musique est-elle mieux acceptée comme discipline scolaire? La qualité du projet de la <roulotte musicale> se laissera appréciée en fonction des réponses à ces questions. Si les réponses s'avèrent positives, les responsables du projet seront très satisfaits.

LA JOURNÉE MONDIALE DU LIVRE

La <Journée mondiale du livre> se fête à travers le monde le 23 avril. Elle a pour objectif de promouvoir le livre, la lecture et la littérature. En Suisse, éditeurs, auteur(e)s, librairies et bibliothèques développent différentes activités avec le soutien de l'Association de la Journée du livre. En temps que support collectif d'une idée, la Journée procure une visibilité accrue, son impact devrait en être d'autant plus grand. Pour les organisateurs(trices), la qualité de la Journée est définie en fonction du nombre d'activités organisées ce jour-là dans toute la Suisse, de l'ampleur du public touché, de la quantité de matériel commandé par les bibliothèques et librairies, et de l'étendue de la couverture médiatique. Chaque année, les organisateurs précisent les valeurs de référence quantitatives définissant la qualité à atteindre. Si cette qualité devait ne pas être atteinte quelques années de suite, les responsables de la Journée du Livre se proposent de repenser leur engagement avenir.

La qualité recherchée est différente pour chaque projet, elle répond à la question <Quand suis-je satisfait avec mon projet?>



La pratique

ET MAINTENANT, LA PRATIQUE! EN SUIVANT PAS À PAS LE DÉROULEMENT HABITUEL D'UNE ÉVALUATION, LA PRATIQUE ET LES CONNAISSANCES UTILES VONT VOUS ÊTRE EXPLIQUÉES DANS LA DEUXIÈME PARTIE DE CETTE BROCHURE. QU'ELLE SOIT EXTERNE OU INTERNE, QU'ELLE PRÉPARE, ACCOMPAGNE OU CLÔTURE UN PROJET, DANS LA PRATIQUE UNE ÉVALUATION EST TOUJOURS CONSTITUÉE DE CINQ PHASES SUCCESSIVES: LA PRÉPARATION, L'ORGANISATION, L'EXÉCUTION, LE REPORTING ET LA MISE EN PRATIQUE DES RÉSULTATS. CINQ CHAPITRES, UN POUR CHACUNE DE CES PHASES, VONT VOUS METTRE EN MAIN, À L'AIDE D'EXEMPLES D'ÉVALUATIONS EXTERNES ET INTERNES, LES OUTILS DONT VOUS AUREZ BESOIN POUR EFFECTUER VOUS-MÊME DES ÉVALUATIONS. PHASE APRÈS PHASE, ÉTAPE APRÈS ÉTAPE, JUSQU'À CELLE DE LA MISE EN PRATIQUE, QUI MARQUE, POUR CHAQUE PROJET QUE L'ON ÉVALUE, LE DÉBUT D'UN NOUVEAU CYCLE.

Les phases de l'évaluation

L'évaluation comme élément du cycle d'un projet

11 Phase 1: la préparation

LA PRÉPARATION EST UN ÉLÉMENT DÉTERMINANT DE LA RÉUSSITE D'UNE ÉVALUATION. ELLE EST L'AFFAIRE DES PERSONNES RESPONSABLES DU PROJET. SI UNE PERSONNE TRAVAILLE DANS VOTRE INSTITUTION COMME RESPONSABLE DE L'ÉVALUATION, ELLE PARTICIPERA À LA PRÉPARATION, VOIRE ORGANISERA ELLE-MÊME LE DÉROULEMENT DES DIFFÉRENTES PHASES D'ÉVALUATION EN COLLABORATION AVEC LES RESPONSABLES DU PROJET. DANS LA PHASE DE PRÉPARATION, IL S'AGIRA D'ABORD DE PRÉCISER LA FINALITÉ DE L'ÉVALUATION, APRÈS QUOI SERONT FORMULÉES LES QUESTIONS CLÉS ET DÉFINIS LES INDICATEURS PERMETTANT D'Y RÉPONDRE.

Préparation, étape 1

Préciser la finalité de l'évaluation

Une évaluation peut avoir plusieurs buts. On en distingue généralement quatre: vérifier, optimiser et assurer la qualité, préparer des décisions, apprendre et rendre compte (chapitre 3). Les questions auxquelles vous devez réfléchir pour commencer sont les suivantes: Qu'est censée m'apporter cette évaluation? Quel usage vais-je faire des résultats? S'agit-il de réorienter un projet, de le modifier, d'y réfléchir ou, éventuellement, de l'abandonner?

L'étape 1 est close lorsque les participants sont tombés d'accord sur les buts de l'évaluation et les ont hiérarchisés.

QUELLE EST LA FINALITÉ DE L'ÉVALUATION?

Vérifier, optimiser et assurer la qualité

- Améliorer et maximaliser les contenus d'un projet
- Décrire les conditions cadres à respecter pour permettre une exécution optimale du projet

Préparer des décisions

- sur la poursuite ou l'abandon d'un projet
- sur les modifications à apporter à un projet
- sur le transfert d'un projet dans un autre contexte
- sur le financement d'un projet

Apprendre

- Comprendre les liens entre différents éléments du projet
- Améliorer la gestion du projet
- Bénéficier de connaissances pour l'avenir
- Bénéficier de connaissances en vue de projets similaires

Rendre compte

- Justifier des activités
- Rendre des activités visibles

Préparation, étape 2

Poser les questions clés

Les questions clés aident à se concentrer sur l'essentiel. Il serait en effet illusoire de vouloir investiguer toutes les facettes d'un projet; une évaluation n'en explore jamais que deux ou trois. Les questions clés sont d'ailleurs différentes selon quel(s) aspect(s) du projet les responsables considèrent le(s) plus important(s). Le tableau à la page suivante donne des exemples de questions pouvant se rapporter aux cinq aspects d'un projet que peut investiguer une évaluation.

Il n'est généralement pas possible de répondre directement aux questions clés. Aussi est-il important de formuler pour chacune d'elles une liste de sous-questions aussi concrètes que possible. Celles-ci peuvent être considérées comme suffisamment précises lorsqu'il est possible d'en faire dériver des indicateurs.

A la fin de l'étape 2, vous connaissez vos questions clés, vous savez quels sont les aspects du projet sur lesquels vous allez centrer l'évaluation. Les questions que vous vous posez au sujet du projet sont maintenant claires pour vous.

QUELLES SONT LES QUESTIONS CLÉS DE L'ÉVALUATION?

Efficience
(extrants, Output, mesure)
Faisons-nous ce qu'il faut, comme il faut? Les résultats justifient-ils les coûts?

- Quelle est la relation entre coûts (intrants/Input) et résultats (extrants/Output)?
- Comment juge-t-on les efforts investis pour l'organisation et l'exécution du projet?
- Quelle estimation porter à la gestion du projet, comment fonctionnent les processus de pilotage et de décision?
- La façon d'agir est-elle orientée vers les résultats?
- Les solutions proposées sont-elles réalisables?
- Existe-t-il un système de monitoring capable de mettre rapidement en évidence d'éventuels problèmes dans l'exécution du projet?

Efficacité
(réalisations, objectifs du projet)
Les résultats contribuent-ils comme prévu à atteindre les objectifs de projet?

- Le projet a-t-il réellement atteint les objectifs prévus?
- Les prestations ont-elles réellement conduit aux réalisations attendues?
- Qu'est-ce qui s'est révélé positif et fut un facteur de soutien, qu'est-ce qui a été négatif et a freiné le projet?
- Existe-t-il un système de monitoring capable de fournir rapidement des informations pertinentes sur le degré d'atteinte des objectifs? Quels sont les principaux enseignements à tirer du monitoring?

Pertinence
Sommes-nous sur la bonne voie en ce qui concerne le contexte général du projet

- Le sujet du projet est-il (encore) pertinent?
- Nos stratégies sont-elles appropriées?
- Les partenaires sont-ils ceux qui conviennent le mieux pour le projet?

Impact
(finalité, effet)
Quelle est notre contribution aux objectifs généraux visant un changement sur le contexte?

- Quel(s) effet(s) le projet a-t-il sur le contexte du groupe cible?
- Quels changements importants commencent à apparaître?
- Dans quelle mesure les effets réels correspondent-ils aux effets désirés?
- Constate-t-on des effets imprévus importants et lesquels?

Durabilité
Les processus et les effets mis en route sont-ils d'un caractère durable?

- Le projet est-il viable à long terme?
- Les partenaires sont-ils capables de poursuivre le projet par leurs propres moyens?
- Peut-on espérer, à moyen terme, que le projet se finance lui-même ou qu'il trouve des financements extérieurs?
- Le projet est-il bien intégré à son contexte? A-t-il avec celui-ci des liens actifs?
- Quelles sont les mesures qui pourraient accroître la durabilité du projet?

EXEMPLE

PROGRAMME D'ÉCHANGES ENTRE UNE HAUTE ÉCOLE DE MUSIQUE SUISSE ET L'EUROPE ORIENTALE

Une Haute école de musique suisse soutient dans le cadre d'un programme d'échanges les master class de l'école de musique d'une ville de l'Europe orientale. A la suite de leur concert, les musiciens invités suisses donnent des cours aux élèves de cette école. L'un des objectifs du programme est de faire inscrire au répertoire de ces élèves des pièces de compositeurs(trices) contemporains suisses sur lesquels ils travaillent ensuite avec leurs professeurs. La question d'une éventuelle poursuite du programme se posant, il est décidé de l'évaluer. Les questions clés sont les suivantes:

Comment les master class sont-elles organisées et exécutées? Quel effet ont-elles sur les élèves? Quelle est leur pertinence pour la ville?

L'évaluation est centrée sur les aspects et les questions suivants:

1 Impact (effet) et durabilité

* Combien d'élèves ont-ils l'intention de mettre à leur répertoire des œuvres de compositeurs contemporains suisses?
* Combien de professeur(e)s ont-ils l'intention de mettre des œuvres de compositeurs(trices)
* A combien de concerts lors desquels ont été jouées des œuvres de compositeurs contemporains suisses les master class ont-elles abouti?
* Combien de projets communs (institutionnels et personnels) sont-ils en train de s'amorcer pour l'avenir?

2 Efficience et efficacité (organisation des master class)

* Les master class sont-elles bien préparées? En connaît-on les thèmes? Les partitions sont-elles distribuées à l'avance? Les élèves étudient-ils les morceaux à l'avance?
* L'école de musique est-elle un partenaire fiable? L'information sur les cours est-elle bien organisée? Tous les instruments nécessaires sont-ils disponibles?
* Le partage des tâches entre les musiciens suisses et l'école a-t-il été précisé?
* La participation aux cours correspond-elle aux effectifs recherchés: deux tiers des étudiant(e)s postgrades, deux tiers des étudiant(e)s non diplômés, tous les enseignant(e)s de percussions, 2-3 enseignant(e)s de composition, 5-10 élèves de composition?
* Les master class sont-elles données selon le programme établi?

3 Recommandations pour l'avenir

* Faut-il poursuivre les master class? Quand? S'il est décidé de les poursuivre, qu'est-il nécessaire d'améliorer: le thème, la structure, la durée, l'organisation, le partenaire, la communication?

Les questions clés, réparties selon les aspects de l'évaluation, en font ressortir plus clairement les objectifs.

EXEMPLE

BOURSE DE THÉÂTRE POUR JEUNES COMPAGNIES

Un théâtre organise avec différents partenaires une bourse théâtrale. Objectif de l'opération: encourager au niveau national de jeunes troupes dont la notoriété n'est encore que régionale. Après avoir organisé deux de ces bourses, les responsables s'interrogent sur l'opportunité de leur poursuite: l'organisation est problématique, et on ne sait rien du profit qu'en tire le groupe cible. Avant de prendre une décision, les responsables font une évaluation.

Les questions clés sont les suivantes: Les objectifs sont-ils atteints, les mesures sont-elles adaptées pour le faire? Qu'est-ce qui fonctionne bien, qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien? Quelles recommandations peut-on faire pour l'avenir sur l'importance des bourses théâtrales et la façon dont elles agissent?

L'évaluation est centrée sur les aspects et les questions suivants:

1 Analyse des objectifs (impact)

* La bourse théâtrale remplit-elle son rôle de multiplicateur? Avec quel résultat? Les troupes qui en bénéficient sont-elles invitées dans d'autres cantons?
* La bourse théâtrale est-elle le moyen convenant à atteindre des objectifs? En est-il d'autres?
* Le rythme de deux ans est-il approprié?

2 Réflexion sur les moyens mis en œuvre (efficacité, efficience)

* Les moyens mis en œuvre (argent, idées, savoir-faire, matériel, personnel, temps) produisent-ils les résultats attendus?
* Quelle est la relation coût-résultat?
* Que pensent les troupes de l'organisation et du fonctionnement de la bourse?
* Quels facteurs ont un effet particulièrement positif ou négatif sur le projet?
* Quelle pourrait être la meilleure forme d'organisation?
* Qu'en est-il de la collaboration entre les organisateurs de la bourse et leurs partenaires?

Là encore, les questions clés et leur rapport aux aspects de l'évaluation ont pour effet de clarifier les objectifs.

12 Phase 2: l'organisation et le choix de l'équipe

LA QUESTION SUIVANTE EST CELLE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'ÉVALUATION. DE COMBIEN D'ARGENT, DE SAVOIR-FAIRE ET DE TEMPS DISPOSE-T-ON EN INTERNE? QUELLES SONT LES RESSOURCES À TROUVER À L'EXTÉRIEUR? VOUS CHOISIREZ ENTRE UNE ÉVALUATION EXTERNE ET UNE ÉVALUATION INTERNE ET DÉCIDEREZ DES MÉTHODES QUI SERONT APPLIQUÉES. VOUS AUREZ EN OUTRE À DÉTERMINER LE MOMENT LE PLUS FAVORABLE POUR L'ÉVALUATION ET À DÉSIGNER VOS PARTENAIRES, À DÉFINIR LE RÔLE QU'ILS AURONT À JOUER ET LES RESPONSABILITÉS QU'ILS DEVRONT ASSUMER, SURTOUT POUR CEUX QUI FONT PARTIE DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION. VOUS ÉTABLIREZ ENFIN UNE SORTE DE CONTRAT OU MANDAT D'ÉVALUATION.

Organisation, étape 1

Définir le type d'évaluation

Les critères qui plaident pour une évaluation externe ou interne ont été décrits plus haut (chapitre 6.1). Selon la finalité de l'évaluation, vous en choisissez maintenant le type. Si le but est de faire accepter le projet ou d'en rendre compte vis-à-vis de l'extérieur, vous n'opterez sans doute pas pour une évaluation interne et vous adresserez, au contraire, à une équipe externe. Mais si vous visez un important effet d'apprentissage, vous aurez meilleur temps de faire une évaluation interne. Si tel est votre choix, il peut être utile d'associer à l'évaluation une personne externe pour vous aider à bien fixer les priorités et à élargir votre propre horizon. Suivant le but que vous poursuivez, il est parfois indiqué de combiner les deux types d'évaluation.

Les questions clés ont une incidence sur le moment de l'évaluation, c'est-à-dire sur la phase du projet à laquelle celle-ci devra avoir lieu (chapitre 6.2). En effet, certaines questions demandent d'effectuer une comparaison entre deux moments d'un projet, par exemple avant la mise en œuvre du projet et après un certain temps pour constater les éventuels changements produits. D'autres questions ne peuvent être posées qu'à la fin du projet quand les effets recherchés sont visibles, d'autres encore exigent une récolte constante de données lors d'une certaine période.

Comment procéder dans le cas d'une évaluation externe

Dans le cas d'une évaluation externe, vous mandatez une équipe de l'extérieur, à laquelle vous fixez un cadre budgétaire. Cette équipe vous soumet une offre indiquant les méthodes qu'elle compte utiliser pour obtenir les informations dont vous avez besoin et précisant les prestations qu'elle fournira dans le cadre du budget que vous lui avez communiqué. Vous discutez de l'offre avec elle, en y apportant, le cas échéant, les modifications nécessaires. Vous vérifiez en outre s'il est possible de produire certaines données en interne et si vous pouvez compter pour cela sur des personnes participant au projet.

Certains évaluateurs ou évaluatrices externes n'acceptent le mandat qu'à condition que le client procède de son côté, comme contribution propre, à une évaluation interne. L'équipe de projet se devra alors d'évaluer elle-même son projet ou certains de ses aspects.

Comment procéder dans le cas d'une évaluation interne

En tant que responsable d'une évaluation interne, vous disposez du savoir-faire méthodologique nécessaire ou avez la possibilité de l'acquérir. Dans le cas idéal, vous avez formulé les questions clés avec les responsables du projet et défini pour celles-ci des indicateurs. Vous désignez maintenant les personnes chargées de collecter les données et définissez les méthodes qu'utiliseront ces personnes. Vous précisez les rôles et les compétences des personnes auxquelles a été confiée l'évaluation et fixez le moment de la collecte des données. En règle générale, les données relatives au projet sont collectées dans le cadre du monitoring par la direction du projet. Suivant les questions clés de l'évaluation, il peut être utile d'associer les organisations partenaires à la collecte.

Outre le fait qu'elle entraîne un surcroît de travail pour l'équipe en charge du projet, une évaluation interne suscite souvent la crainte qu'elle soit prétexte à critiquer le travail fourni par l'équipe ou l'équipe elle-même. Les résistances qu'elle peut provoquer sont donc compréhensibles et doivent être prises au sérieux.

En procédant dans un esprit partenarial, en expliquant le plus tôt possible à votre équipe et à vos partenaires, idéalement dès la phase de planification, l'utilité de l'évaluation, vous mettez les chances de votre côté que les résultats en soient acceptés même s'ils sont sujets à controverse ou négatifs.

Organisation, étape 2

Choisir la méthode

Il n'existe pas de règle pour le choix de la méthode. Toutes les méthodes de la recherche sociale empirique entrent en ligne de compte. Le choix dépendra des questions clés (chapitre 11, étape 2) et des indicateurs choisis (chapitre 10.1) ainsi que des aspects auxquels vous vous intéressez plus particulièrement. Si vous voulez travailler avec des données quantitatives, vous baserez votre analyse sur des informations statistiques, collectées, par exemple, dans le cadre du monitoring ou recueillies par le biais d'enquêtes standardisées (sondage, interview). S'il est question d'investiguer les aspects qualitatifs du projet, vous opterez pour des méthodes de collecte qualitatives telles que sondages, entretiens guidés, analyse du contenu d'articles de presse, dossiers, observations, focus groupes, etc. Dans la plupart des cas, il est indiqué de combiner les méthodes quantitatives et qualitatives.

Lorsqu'il s'agit d'évaluations de petite ampleur, on interroge souvent personnellement ou par téléphone, par exemple à l'aide d'entretiens guidés. Il est également possible de conduire des discussions thématiques avec des focus groupes. L'observation participative et l'analyse de documents aident quant à elles à mieux comprendre le contexte. Si l'évaluation est d'une certaine ampleur, cela vaut la peine d'élaborer un questionnaire standard.

EXEMPLE

MÉTHODES ADAPTÉES AUX DIFFÉRENTS TYPES DE QUESTIONS CLÉS

QUESTIONS CLÉS	MÉTHODE	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE
Evaluation Collection Cahiers d'Artistes en 2007		
Quel est le degré de notoriété dont la Collection Cahiers d'Artistes jouit auprès des spécialistes? Indicateur: le degré de notoriété de la série de publications Que pensent les spécialistes du choix des artistes retenus pour la Collection? Indicateur: la satisfaction des spécialistes quant au choix des artistes Combien d'artistes les spécialistes connaissaient-ils déjà avant la publication de la Collection? Indicateur: le nombre approximatif d'artistes connus	Questionnaire standardisé envoyé à 30 spécialistes, questions fermées et ouvertes (par courriel) ainsi que 10 entretiens avec des spécialistes de Suisse et de l'étranger (par téléphone pour l'étranger)	Equipe d'évaluation externe
De quelle façon la position des artistes choisis a-t-elle évolué sur la scène nationale ou internationale de l'art? Indicateur: position des artistes	Analyse de documents, étude de biographies, comparaison des expositions avant/après la parution des Cahiers d'artistes	Contribution d'un spécialiste de l'histoire de l'art

Evaluation ‹Echos – culture populaire pour demain› (quelques thèmes d'évaluation choisis)		
Les réalisations du projet ont-elles conduits aux objectifs attendus? Des artistes des domaines de l'art et de la culture populaire ont-ils développé et réalisé des projets communs? Indicateur: nombre d'artistes participant au concours, nombre de projets primés, nombre de projets et de manifestations réalisés, nombre de cantons impliqués, etc.	Récolte des données quantitatives	Direction du projet
La culture populaire a-t-elle gagné en reconnaissance comme une forme d'expression artistique souveraine grâce aux différentes manifestations de réflexion? Indicateur: nombre de participants et données sociologiques, avis des participants, analyse de contenu des comptes rendus de la presse, etc.	Questionnaire écrit standardisé auprès des participant(e)s, analyse de la presse	Partenaires et direction du projet
Quel est l'impact et la résonance du programme ‹Echos – culture populaire pour demain› auprès des organismes partenaires, des responsables culturels des cantons et des multiplicateurs dans le domaine de la culture? Indicateur: satisfaction, appréciation des résultats du programme, compréhension des contenus, appréciation des échanges entre culture populaire et art contemporain, changement dans les politiques d'encouragement à la culture, nombre de projets similaires planifiés, etc.	Questionnaire écrit standardisé et ouvert envoyé à tous les partenaires et multiplicateurs présents	Equipe d'évaluation externe

Il y a concordance entre questions clés, les indicateurs et les méthodes.

Organisation, étape 3

Clarifier la question des ressources

Il est facile de se perdre en évaluation. Une fois franchit le premier pas, l'appétit d'informations ne fait que grandir. D'où cette règle: analyser ce qui est important et laisser de côté ce qui ne l'est pas. Seuls les objectifs du projet et les questions clés de l'évaluation doivent être au centre. Si d'autres questions intéressantes surgissent en cours de route, il ne faut les poursuivre que si l'on a la certitude de disposer des ressources nécessaires à leur traitement.

Il s'agit maintenant de clarifier la question des ressources dont on aura besoin pour mener à bien l'évaluation. La question des heures de travail, celle de l'argent et du personnel dont on pourra disposer, des savoir-faire qu'il sera possible de mobiliser.
Les évaluations génèrent un surcroît de travail pour les responsables culturels. Les petites institutions devront donc être particulièrement attentives à ce que les ressources consacrées aux évaluations soient productives. C'est à dire que les résultats des évaluations soient utiles. Le rapport utilité-coût doit être équilibré. Il est toutefois rentable pour une institution de se construire une compétence en matière d'évaluation dans la mesure où cela aide, avec le temps, à réaliser des économies sur des études externes.

Le moment et la durée d'une évaluation sont des points dont il est indispensable de discuter avec toutes les personnes concernées. Qui sont ces personnes? Seront-elles disponibles le moment venu? Autant de questions à régler dès le départ.

Le coût d'une évaluation
En règle générale, le coût d'une évaluation représente entre 3 et 10% du budget d'un projet. S'agissant d'un petit projet, ces pourcentages peuvent paraître relativement élevés – d'autant plus les montants auxquels ils correspondent dans le faits ne suffisent que rarement pour réaliser une vraie évaluation. Si le budget est modeste, on limitera l'évaluation à une ou deux questions fondamentales. Les petites évaluations sont, elles aussi, très utiles, surtout lorsqu'elles permettent de faire des économies dans le futur.

Avant de planifier une évaluation d'une certaine importance ou d'en confier la réalisation à une entreprise, il est recommandé de demander conseil quant au type ou à l'ampleur de l'évaluation auprès d'un(e) spécialiste neutre. Cette démarche vous permettra d'établir votre budget sur des bases réalistes.

Lorsque le coût d'une évaluation externe doit être budgeté une fois le projet déjà bien avancé, les arguments à fournir doivent être très convaincants pour que le financement soit alors accepté.

EXEMPLE

COÛT D'UNE ÉVALUATION EXTERNE

* Un organisateur de manifestations culturelles a des coûts de programme de l'ordre de 280 000 francs par année, soit environ 1,7 million de francs pour une période de six ans. Le budget à prévoir pour une évaluation couvrant toutes les activités et dont les résultats pourront être exploités plusieurs années durant sera d'environ 3% de ces coûts, c'est-à-dire de 40 000 à 50 000 francs.

* Une institution organise tous les deux ans, à l'intention des jeunes, un concours portant sur la musique populaire. Le coût cumulé des manifestations et des prix s'élève à 60 000 francs pour une période de six ans. Le prix qu'elle doit raisonnablement prévoir pour une évaluation externe s'élève à environ 6000 francs (10%).

* Une fondation d'encouragement prévoit pour un projet relativement important de danse contemporaine, devant servir en même temps d'étude pilote, un coût unique de 700 000 francs. Elle souhaite faire évaluer le projet. Suivant le contenu du programme, elle devra compter entre 30 000 et 40 000 francs (env. 4 à 6%) pour une évaluation externe.

Dans la pratique, le coût d'une évaluation varie selon les projets.

CONSEILS

SUR LES COÛTS D'UNE ÉVALUATION EXTERNE

* Règle 1: Le coût d'une évaluation est en rapport avec celui du projet que l'on désire évaluer. Il se situe entre 3 et 10% de ce dernier.

* Règle 2: Lorsqu'un projet s'étend sur plusieurs années, on détermine les bases de calcul en additionnant plusieurs budgets annuels, l'utilité de l'évaluation se répartissant sur plusieurs années.

* Règle 3: Pour savoir si le rapport prestation-prix proposé pour une évaluation externe est avantageux ou non, il est recommandé de comparer plusieurs offres. Lorsqu'elles connaissent le budget d'une évaluation, les entreprises font généralement des offres en conséquence.

Organisation, étape 4

Former l'équipe d'évaluation

Vous pourrez effectuer vous-même une évaluation interne de dimensions modestes. Vous ferez appel, le cas échéant, à un(e) spécialiste, qui saura par exemple vous aider à élaborer un questionnaire. S'il s'agit d'une évaluation interne relativement importante ou de questions complexes, mieux vaut constituer une équipe. Dans ce cas, le savoir-faire des personnes la formant et leur capacité à travailler ensemble sera un facteur de réussite déterminant. La répartition des rôles et la question des compétences devront être réglées sans ambiguïté. Une bonne direction garde son sang-froid quelles que puissent être les tensions.

Le choix d'un évaluateur ou d'une évaluatrice externe

Dans le cas d'une évaluation externe, le donneur du mandat établit le profil de la personne à laquelle sera confiée l'évaluation. Si les questions sont de nature structurelle ou organisationnelle, la préférence ira à une personne ayant l'expérience du management. Si elles portent sur les aspects financiers, la personne devra justifier d'une expérience de la gestion. Si l'impact, les effets sur un groupe cible, l'efficience et/ou le degré d'atteinte des objectifs d'un projet culturel sont au centre des préoccupations, choisissez un ou une spécialiste dans le domaine des sciences sociales. S'il s'agit pour vous de justifier un projet, optez pour une personnalité reconnue, réputée pour ses qualités d'expert; elle contribuera mieux que quiconque à l'acceptation des résultats de l'évaluation.

La personne de votre choix ne doit pas obligatoirement avoir une expérience en évaluation de projets culturels; les méthodes sont les mêmes pour tous les domaines. Lorsqu'il s'agit toutefois d'évaluer les objectifs et les effets d'un projet culturel, mieux vaut choisir une personne connaissant ce domaine. Il n'est en effet pas toujours facile de trouver des indicateurs pour des questions clés spécifiquement culturelles. Une personne sensibilisée aux

repères particuliers auxquels sont mesurées les réalisations culturelles peut être particulièrement précieuse.

Trouver une personne remplissant toutes les exigences d'une évaluation peut être difficile. Vous avez alors la possibilité de constituer une équipe mixte, où le spécialiste de la méthodologie côtoie celui du domaine culturel objet de l'évaluation, par exemple un historien de l'art, une musicienne ou un folkloriste, ou encore une spécialiste du marketing. En tant que spécialistes, ces personnes devront avoir une bonne connaissance du contexte du projet évalué et néanmoins faire preuve dans leur fonction d'objectivité et d'impartialité.

EXEMPLE

L'ÉVALUATION EXTERNE EN ÉQUIPE MIXTE

* Evaluation <Suiza en ARCO, participation de la Suisse à la Foire internationale d'art contemporain de Madrid>
  L'équipe d'évaluation est formée
  * d'un évaluateur responsable de l'ensemble du processus: définition de la méthode, entretiens qualitatifs, analyse des documents et élaboration du rapport final. Il répond aux questions clés concernant la mise en pratique du projet;
  * d'une historienne de l'art chargée d'apprécier la valeur artistique des expositions, le choix des artistes et les projets subséquents (durabilité et effet).

* Evaluation <Collection Cahiers d'Artistes> 2007
  L'équipe d'évaluation est formée
  * d'une évaluatrice de langue allemande, responsable de l'ensemble du processus: toutes les questions de méthodologie, développement du questionnaire, analyse des documents, définition des indicateurs, entretiens en allemand et établissement du rapport final;
  * d'une historienne de l'art de langue française pour les entretiens en Suisse romande;
  * du directeur d'un musée d'art contemporain chargé d'apprécier le choix des artistes.

On trouve dans les deux équipes des spécialistes de plusieurs domaines professionnels.

CONSEILS

CONCERNANT LA FORMATION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

* L'équipe d'évaluation est composée en fonction des exigences de l'évaluation.

* Si plusieurs cercles de personnes sont concernés par l'évaluation, on veillera autant que possible à tous les faire participer lors de la formation de l'équipe.

* L'idéal est de constituer une petite équipe, ne comptant pas plus de deux à quatre personnes.

* L'équipe a besoin de personnes connaissant bien l'objet à évaluer ainsi que le contexte de l'évaluation.

* Tous les membres de l'équipe possèdent de bonnes compétences sociales.

* L'équipe dispose des compétences méthodologiques nécessaires.

* La direction de l'évaluation possède les compétences d'évaluation requises; elle sait négocier et gérer les situations conflictuelles.

Organisation, étape 5

Formuler le mandat et demander les offres

Pour une évaluation externe, vous faites maintenant la synthèse des données centrales et formulez ainsi le mandat, qui constituera la base de l'appel d'offres.

Le mandat

Le mandat définit la finalité et les questions centrales de l'évaluation, et résume ce qu'on en attend en termes d'utilité. Si certaines questions sont prioritaires, vous les ferez ressortir de la liste en les hiérarchisant. La formulation du mandat relève de la responsabilité du donneur du mandat, autrement dit de la direction du projet, des supérieurs hiérarchiques ou, si celle-ci existe dans l'institution, de l'instance d'évaluation.

Le mandat contient les points suivants:

* L'objectif et la raison d'être du projet à évaluer
* La finalité de l'évaluation
* Les questions clés de l'évaluation
* Les destinataires de l'évaluation
* Les dates de début et de fin de l'évaluation
* Le budget disponible pour l'évaluation ou l'ordre de grandeur du coût du projet à évaluer

Une fois le mandat d'évaluation formulé à la satisfaction de toutes les parties, commence la recherche des évaluateurs externes appropriés.

L'appel d'offres
En application des directives de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), les projets et évaluations émanant d'institutions de droit public doivent faire l'objet d'un appel d'offres public dès lors que leur budget atteint ou dépasse 250 000 francs; à partir de 50 000 francs, l'obligation est de demander au moins trois offres. L'appel d'offres public est également recommandé pour les évaluations d'une certaine importance émanant de fondations ou d'organisations de droit privé. Même s'il n'est pas obligatoire pour les petites évaluations, il peut aider à trouver des évaluateurs et évaluatrices compétents. En plus de la description du mandat, l'appel d'offres est souvent enrichi d'autres informations, telles que des faits importants concernant le projet ou le renvoi aux renseignement fournis par des sites Internet.

En Suisse, les appels d'offres peuvent être publiés via la SEVAL[1], en Allemagne via la DEGEVAL et en France via la SFE. Les associations professionnelles mettent à disposition des sites Internet pour les appels d'offres. Elles possèdent en outre des listes d'adresses d'évaluateurs et d'évaluatrices. Le bouche à oreille peut également être utile; renseignez-vous auprès de responsables culturels ayant l'expérience des évaluations.

L'offre
L'offre doit être formulée en fonction des critères figurant dans l'appel d'offres. S'il s'agit de petites évaluations, le mandat énonce les conditions cadres; à celles d'une certaine importance s'ajoute le cahier des charges (Organisation, étape 6: le cahier des charges). Le donneur de mandat examine les offres qui lui sont soumises selon les critères suivants: faisabilité, pertinence, méthode proposée et adéquation de celle-ci avec les buts de l'évaluation. L'élément déterminant est la prise en compte par le concept proposé de toutes les questions importantes. L'offre est gratuite.

[1] Que ce soit en Suisse ou à l'étranger, les standards des sociétés d'évaluation visent à contribuer à la professionnalisation de l'évaluation. Ils définissent les exigences de qualité auxquelles doivent satisfaire les évaluations. Leurs auteurs ont veillé à ce qu'ils puissent être appliqués aux évaluations les plus diverses. Ils s'adressent à toutes les personnes qui participent à des évaluations ou exercent sur elles une certaine influence, notamment aux évaluateurs(trices) ainsi qu'aux donneurs et donneuses de mandat. Vous trouverez les adresses de ces sociétés en annexe.

LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION D'UNE OFFRE

- L'offre est-elle claire quant à l'objet de l'évaluation et à son contexte ? Sont-ils décrits avec concision et clarté ?
- La raison et la finalité de l'évaluation ont-elles été comprises ?
- L'évaluation proposée est-elle centrée sur les points importants tels que décrits dans le mandat ?
- Si l'auteur de l'offre pose des questions d'évaluation supplémentaires, sont-elles dûment motivées ?
- La méthode proposée est-elle adaptée à la finalité de l'évaluation ?
- Les méthodes de collecte des données sont-elles fiables, appropriées et efficientes ?
- La conception de l'évaluation est-elle convaincante (la façon dont l'offreur propose de procéder) ?
- Sur quelles comparaisons l'appréciation se fondra-t-elle ? Analyse avant-après, comparaison transversale, comparaison état prévu-état réel ?
- Le budget est-il transparent ? Se situe-t-il dans les limites définies par le mandat ?
- Quelle est la composition de l'équipe d'évaluation ? Les compétences requises sont-elles réunies ? La répartition des tâches et des compétences est-elle claire ?

Organisation, étape 6

Le cahier des charges (les Termes de référence)

Le cahier des charges, nommé dans la pratique de l'évaluation les Termes de référence, représente le mandat définitif d'évaluation et décrit sous une forme synthétique tous les points importants des futurs rapports de travail. Il règle la collaboration entre la partie donneuse du mandat et les évaluateurs(trices) externes et précise la conduite à tenir en cas d'imprévu. Formant la base d'un bon partenariat, le cahier des charges à valeur de contrat engageant tous les protagonistes. Dans le cas d'une évaluation externe, l'offre en fait partie, en particulier son volet concernant la méthode. La formulation du cahier des charges incombe au donneur du mandat. Dans le cas d'une grande institution et d'une évaluation d'une ampleur importante, il faut compter six à huit semaines en moyenne pour qu'un mandat d'évaluation parvienne au stade de la signature.

Pour une évaluation interne, le cahier des charges est le condensé de tous les points importants, de sorte que tous les protagonistes disposent des mêmes informations sur la future évaluation.

Que faire en cas de difficultés?
Si les évaluateurs rencontrent en cours d'évaluation des difficultés importantes, ils doivent en informer les donneurs du mandat, qui décideront des mesures qui s'imposent (modification du cahier des charges, modification de la composition de l'équipe, médiation ou abandon de l'évaluation).

LE CAHIER DES CHARGES (TERMES DE RÉFÉRENCE) RENSEIGNE SUR LES POINTS SUIVANTS

Les faits et informations les plus importants sur l'objet à évaluer

- Quels sont les objectifs de l'objet à évaluer?
- Qui sont les protagonistes du projet?
- Quels sont les délais impartis au projet?

La finalité de l'évaluation

- Quelle est la finalité de l'évaluation? Qu'en attendons-nous?
  - Améliorer, optimiser, développer?
  - Elargir le savoir, apprendre?
  - Tirer un bilan? Préparer desdécisions?
  - Rendre compte? Justifier des activités, répondre aux attentes de l'extérieur?

Les questions clés

- Quelles sont concrètement nos questions? Quelles sont les questions les plus importantes auxquelles nous désirons obtenir réponse? (Formuler des sous-questions précises pour chacune des questions clés)
- Que cherchons-nous à savoir sur le projet?
- Quels sont les aspects se trouvant au centre de l'évaluation: la durabilité, la pertinence, l'impact, l'efficience, l'efficacité?

Les méthodes

- Quelles sont les méthodes utilisées pour répondre aux questions clés? Une description sommaire des méthodes suffit. Pour une évaluation externe, les méthodes sont celles figurant dans l'offre, qui fait partie du cahier des charges.
- L'évaluation sera-t-elle interne ou externe? Si nous optons pour une évaluation externe, quelles sont les raisons de notre choix?
- Si un savoir manque et que nous faisons appel de façon ciblée à un(e) spécialiste externe, il s'agit de décrire et d'expliquer la solution choisie.

L'équipe d'évaluation

- Quelle est la composition de l'équipe d'évaluation?
  - Evaluation externe: citer nommément les membres de l'équipe d'évaluation, indiquer leurs compétences et savoir-faire particuliers
  - Evaluation interne: de quelles ressources disposons-nous? De quelles autres ressources avons-nous besoin? Qui est responsable de quoi?

Les prestations de l'équipe d'évaluation

- Genre et ampleur des prestations méthodologiques proposées
- Nombre de rapports (rapport intermédiaire, rapport final, etc.)
- Langue et longueur approximative des rapports
- Auteurs et destinataires des rapports
- Genre et cadre de la présentation des résultats (débriefing, séminaire, participation à une séance, etc.)
- En cas de difficultés: information des donneurs du mandat

Les prestations de la partie donneuse d'ordre

- Annonce de l'évaluation aux personnes concernées, par exemple par courriel
- Indication de personnes de contact importantes
- Remise des documents importants et des données statistiques nécessaires
- Aide pour la recherche d'adresses

Le calendrier

- Quand commence la phase de l'exécution?
- A quelle date aurons-nous achevé la collecte des données?
- Existe-t-il des données qui ne pourront être collectées qu'ultérieurement?
- Quand commence la phase du reporting?
- Quand informerons-nous oralement des résultats?
- Quand par écrit (rapport intermédiaire, rapport final)?
- Quand et dans quel cadre aura lieu le débriefing?
- Quand informerons-nous des résultats de l'évaluation?
- Quand seront présentés et discutés les premiers résultats?
- Quand commencera la phase de leur mise en pratique?

La communication des résultats

- Quels sont les destinataires des résultats de l'évaluation au sein de l'institution? Qui sont les décideurs et les décideuses?
- Qui doit être informé des résultats de l'évaluation et sous quelle forme?
- Qui recevra les rapports?
- A qui appartiennent les droits de l'évaluation?
- Sera-t-elle publiée? Est-elle confidentielle?

Le budget

- De combien d'argent disposons-nous au total pour l'évaluation?
- Quels seront les différents postes du budget? (Dans le cas d'une évaluation externe, possibilité de joindre l'offre au cahier des charges)
- Qu'englobent les honoraires de l'équipe d'évaluation externe (frais, réunions, débriefing, nombre de rapports, nombre de séances, etc.)?

13 Phase 3: l'exécution de l'évaluation

L'EXÉCUTION DE L'ÉVALUATION RELÈVE DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION, QUI S'ORGANISE ELLE-MÊME. LORSQU'IL S'AGIT D'UNE ÉVALUATION EXTERNE, L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION EST CEPENDANT EN CONTACT PERMANENT AVEC LA PARTIE DONNEUSE DU MANDAT ET L'INFORME DU DÉROULEMENT DES OPÉRATIONS AINSI QUE DES ÉVENTUELLES DIFFICULTÉS QU'ELLE RENCONTRE.

Exécution, étape 1

Elaborer le plan de travail et affiner la méthode

Prévoyez suffisamment de temps pour l'élaboration du plan de travail et, si vous travaillez avec une équipe interne, pour la répartition des tâches. Dans le cas d'une évaluation externe, la planification du travail, basée sur le cahier des charges, contribue à développer un esprit d'équipe ainsi qu'une bonne compréhension du mandat.

L'équipe d'évaluation établit pour l'exécution de l'évaluation un plan de travail et un échéancier détaillés. Le cahier des charges et l'offre en forment la base. Il s'agit maintenant d'affiner les méthodes proposées dans ces documents, de poser en rapport avec les questions clés des questions auxquelles il est possible de répondre et de trouver pour ces questions des indicateurs. Vous développez les questionnaires qui seront utilisés, selon le genre d'enquête, pour les entretiens structurés ou guidés. Vous dressez la liste des personnes à interroger et prenez le cas échéant contact avec des spécialistes des sondages. Vous informez les institutions partenaires des données qu'elles doivent collecter, en indiquant les dates et les méthodes de collecte.

Dans le cas d'une évaluation externe, l'affinement des méthodes est assuré par l'équipe d'évaluation, qui souvent se concerte avec les donneurs du mandat ou les responsables du projet. Les questionnaires sont par exemple envoyés aux donneurs du mandat pour que ceux-ci vérifient son contenu, les personnes à interroger sont choisies ensemble et les lettres d'accompagnement rédigées d'un commun accord. Il est judicieux de faire annoncer l'évaluation par le donneur du mandat, car les portes s'ouvrent alors plus facilement. En revanche, le destinataire des questionnaires remplis et des informations confidentielles doit toujours être, sans aucun doute possible, l'équipe d'évaluation; la protection des informants doit être garantie. La confidentialité doit également être assurée pour les évaluations internes, par exemple par une anonymisation systématique de toutes les déclarations des informants.

Exécution, étape 2

Réunir les informations et analyser les données

Cette étape est celle où l'on réunit – que l'évaluation soit externe ou interne – des faits et des informations. On effectue des entretiens, distribue des questionnaires, compte des entrées, collecte des articles de presse. On étudie sous forme de documents, de plans et de budgets les informations dont on dispose sur le projet. L'équipe d'évaluation doit avoir accès à tous les documents utiles à son travail.

Les informations ainsi réunies sont ensuite analysées, évaluées et classées en fonction des différentes questions clés. Des diagrammes permettent par exemple de visualiser et de comparer les différences d'opinion entre les groupes cibles interrogés. Il n'est généralement pas nécessaire d'avoir recours à des logiciels spéciaux. Excel permet de réaliser sans trop de difficultés les diagrammes de type courant. S'il s'agit, en revanche, de comparer des quantités importantes de données et, par exemple, de visualiser des différences significatives (entre des régions, des groupes cibles, etc.), il est préférable de travailler avec un logiciel statistique, ce qui n'est pas forcément à la portée du non-initié. Mieux vaut se faire alors aider par des spécialistes.

Esquisse du rapport

L'équipe d'évaluation formule dans l'ébauche du rapport les premiers résultats, les messages centraux et les recommandations pour l'avenir qui résultent du travail d'analyse. Les membres de l'équipe se concertent sur le contenu du rapport avant de le transmettre plus loin.

Les responsables du projet et les autres protagonistes ont à présent l'occasion de se prononcer sur l'esquisse du rapport et d'en discuter les conclusions provisoires. Ils peuvent exiger que l'équipe d'évaluation approfondisse davantage certains aspects.

Cette phase représente pour l'équipe d'évaluation la dernière possibilité de vérifier faits et informations avec les personnes directement concernées et, si besoin, de les corriger ou de les compléter. Mieux vaut pour cette consultation un séminaire ou une réunion que la voie écrite.

De leur côté, les donneurs du mandat peuvent mettre cette phase à profit pour demander des modifications concernant la forme ou la tonalité du rapport, mais pas de son contenu, dont la direction de l'équipe d'évaluation est seule à décider.

CONSEILS

SUR LA QUANTITÉ DES DONNÉES

La quantité et la portée des informations utiles dépendent des questions posées. Les questions, par contre, ne doivent jamais être déterminées par les informations dont on dispose. Combien de données collecter et traiter dépend:

* des informations dont on a besoin pour répondre aux questions posées par l'évaluation

* de la disponibilité des informations qui existent déjà sur le sujet (études effectuées dans des domaines similaires ou évaluations de projets comparables, rapports annuels et autres documents sur le projet, etc.)

* de l'importance du besoin d'informations supplémentaires

* de la possibilité ou de l'impossibilité de collecter les données nécessaires dans le cadre existant

* de la quantité des données ayant de l'importance pour l'analyse

* du temps et du budget dont on dispose pour l'évaluation

14 Phase 4: le reporting et la réponse des responsables

LE REPORTING EST UN DES PRINCIPAUX PRODUITS DE L'ÉVALUATION. IL SE COMPOSE NORMALEMENT DU RAPPORT D'ÉVALUATION ET DU DÉBRIEFING. L'EFFET EST MAXIMAL LORSQUE LES LEÇONS QUE L'ON TIRE DE L'ÉVALUATION POUR LA SUITE DU PROJET ET LES RECOMMANDATIONS SONT COMMUNIQUÉES AVEC CLARTÉ ET NETTETÉ. LE RAPPORT D'ÉVALUATION CONSACRE UN CHAPITRE ENTIER AUX RECOMMANDATIONS. LORSQUE LES DONNEURS DU MANDAT PRENNENT POSITION SUR LE REPORTING DE L'ÉQUIPE DE L'ÉVALUATION, ON APPELLE ÇA LA RÉPONSE DES RESPONSABLES (MANAGEMENT RESPONSE).

Un rapport d'évaluation n'a de valeur que si les leçons qu'il contient sont communiquées sous une forme qui parle aux destinataires et atteignent les donneurs du mandat au bon moment. S'il apparaît par exemple en cours d'évaluation qu'une mesure est inefficace ou inappropriée, le donneur du mandat que vous êtes doit en être informé le plus rapidement possible. C'est pour vous la seule façon de modifier à temps une mesure, de revoir sans tarder les problématiques et les stratégies ou de mettre fin avant l'heure à une mesure ou un projet.

En règle générale, le rapport d'évaluation est constitué des chapitres suivants:

1 Management Summary: un condensé des principaux faits et résultats de l'évaluation.

2 Situation de départ, mandat et questionnement: ce chapitre décrit la situation de départ et le contexte de l'évaluation et formule les questions clés et les buts les plus importants de l'évaluation.

3 Procédé et méthode: le procédé est rendu transparent, c'est-à-dire que sont décrits la méthode de travail, les informants et les sources d'information ainsi que le mode d'obtention de ces informations.

4 Résultats et analyse: ce chapitre présente les principaux résultats en fonction des questions clés de l'évaluation et des tâches formulées dans le cahier des charges.
5 Résumé et recommandations: les principaux résultats sont résumés d'une façon claire et les recommandations formulées avec netteté. Dans certains cas, il est indiqué de ne pas présenter de recommandations au donneur du mandat, mais de lui faire voir des options, sous forme de questions ouvertes, et de l'amener ainsi à approfondir sa réflexion et à prendre plus facilement des décisions.
6 Annexes: cahier des charges, liste des personnes interrogées, éventuellement les questionnaires.

Le débriefing
Le rapport d'évaluation ne suffit souvent pas à mettre en route le processus d'analyse et d'utilisation des résultats de l'évaluation. On choisit généralement pour le reporting une combinaison de débriefing oral et de rapport écrit.

Lors du débriefing, l'équipe d'évaluation présente oralement les résultats aux donneurs du mandat et aux responsables du projet puis discute des recommandations avec eux. En fonction des résultats et de la portée de l'évaluation, les instances hiérarchiques sont également invitées. Le but du débriefing est de permettre aux personnes concernées de tirer tout de suite des leçons de l'évaluation. Selon qui sont ces personnes et en fonction du contenu du rapport, le débriefing peut avoir lieu sous forme de présentations, de séminaires, d'ateliers ainsi que d'autres modes de communication orale. Plus la forme du débriefing est adaptée, c'est-à-dire plus le contenu du rapport, les personnes concernées par les résultats et la forme du débriefing sont en adéquation, plus les chances sont grandes de voir les révélations importantes de l'évaluation se transformer en actions concrètes.

Si l'évaluation a été réalisée en externe, le reporting met normalement fin au travail de l'équipe d'évaluation externe.

CONSEILS

SUR LA FORMULATION CORRECTE DU RAPPORT D'ÉVALUATION

* Le rapport est formulé de façon claire, il est facile à lire, transparent et les arguments sont reconstituables.

* Les réponses des personnes interrogées sont toujours anonymisées.

* Le ton est courtois et respectueux. Les formulations sont pesées avec soin; le rapport ne fait pas état des impressions subjectives, ni des situations embarrassantes.

* Le rapport est complet. Il ne passe aucune information sous silence.

* Si l'équipe d'évaluation ne parvient pas à se mettre d'accord sur certaines conclusions importantes, les points de désaccord doivent apparaître dans le rapport.

Lorsqu'une évaluation interne a pour but un apprentissage, telle l'acquisition de nouvelles compétences, le résultat de l'évaluation est moins important que le processus lui-même. Il peut être repris et analysé lors du débriefing. Soigneusement préparé et exécuté, sous forme d'une retraite ou d'un atelier par exemple, un tel débriefing peut remplacer dans certains cas le rapport d'évaluation. Suivant la nature des questions ou la sensibilité du sujet, il est recommandé de faire appel à des spécialistes externes pour accompagner ces moments. Le but du débriefing est de mettre les participants à même de comprendre les points difficiles à regarder en face, d'élargir leur perspective et d'agir lors des projets suivants de manière plus ciblée, plus efficiente et plus efficace.

Réponse des responsables (Management Response)

La prise de position sur le rapport d'évaluation et le débriefing est du ressort des donneurs du mandat. Ces derniers, ainsi que les responsables du projet, formulent dans la réponse des responsables leurs premières réactions face aux résultats de l'évaluation. S'il existe des points de désaccord, ils les expliquent et les motivent dans ce document.

En cas d'évaluations externes, cette prise de position peut faire partie du reporting. Pour les évaluations internes, les conclusions sont formulées à l'occasion d'une réunion avec procès-verbal.

Qui informer?

Les droits du rapport d'évaluation appartiennent aux donneurs du mandat; ce sont eux qui désignent les destinataires du rapport, qui décident de la forme sous laquelle les personnes concernées seront informées des résultats et qui disent si le rapport sera publié, et, dans l'affirmative, sous quelle forme. Un rapport d'évaluation est souvent confidentiel et n'est donc pas publié. Quelquefois, le donneur du mandat en donne un résumé sur la page d'accueil de son site.

Les résultats doivent au moins être communiqués à toutes les personnes qui ont participé à l'évaluation. Il arrive beaucoup trop souvent que seuls les donneurs du mandat et les responsables du projet en aient connaissance.

Dans la plupart des cas, les résultats importants d'une évaluation sont également intéressants pour d'autres personnes: celles collaborant au projet, concernées par celui-ci ou exerçant leur activité dans le même domaine ou ayant la responsabilité de projets similaires.

Les résultats n'ont pas la même pertinence pour toutes ces personnes. La façon de les communiquer peut donc ne pas être la même pour tout le monde. Veillez à préparer pour les différents destinataires des résultats sélectionnés, présentés sous forme d'articles ou d'exposés concis et correspondant à leurs sphères d'intérêts respectives.

EXEMPLE

MODES DE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS D'UNE ÉVALUATION SELON LES GROUPES CIBLES

* Ateliers thématiques sur des projets similaires, organisés avec le concours de partenaires dans le but d'échanger des expériences et d'améliorer la coordination
* Rapports thématiques (par exemple ‹good practices›)
* Analyses transversales (évaluation d'investigations se rapportant à des sujets précis)
* Rapports annuels dans lesquels sont reprises des informations fournies par des évaluations
* Publications présentant les résultats de l'évaluation
* Synthèses des principaux résultats de l'évaluation (par exemple sur Internet)
* Lessons Learnt comme petit flash sur le site Internet.

Les leçons tirées de l'évaluation sont présentées en fonction des intérêts des groupes cibles.

CONSEILS

POUR UNE MISE EN PRATIQUE EFFICACE DES RÉSULTATS D'UNE ÉVALUATION

* Donner la possibilité aux partenaires de participer de façon active au processus d'évaluation, cela augmente les chances que les résultats soient effectivement mis en pratique.

* Adapter la présentation des résultats aux intérêts et aux besoins particuliers des participant(e)s.

* Donner aux protagonistes la possibilité de lire le rapport d'évaluation ou d'être informés sous une autre forme des résultats.

* Faire en sorte que les protagonistes puissent discuter des résultats et exprimer leur opinion.

15 Phase 5: la mise en pratique des résultats de l'évaluation

LE REPORTING TERMINÉ, LA RÉPONSE DES RESPONSABLES FORMULÉE, L'ÉVALUATION N'EST PAS FINIE POUR AUTANT. UNE ÉVALUATION DOIT AVOIR UN EFFET SUR LA QUALITÉ ET LA SUITE DE VOTRE PROJET. AVEC LA MISE EN PRATIQUE DES RÉSULTATS S'OUVRE UN NOUVEAU CYCLE DE VOTRE PROJET.

C'est à la direction du projet et aux donneurs du mandat qu'il incombe de mettre en pratique les résultats de l'évaluation. Mettre en pratique signifie, dans ce cas précis, faire des résultats la base des décisions engageant la suite du projet. Les responsables décident les mesures à prendre, fixent le moment de leur application et désignent les personnes qui assureront leur mise en œuvre.

Les résultats d'une évaluation marquent donc toujours pour un projet le commencement d'un nouveau cycle. Ils engagent les responsables à observer une pause, à vérifier stratégies et mesures ou à planifier la suite ou l'abandon du projet. Evaluer, c'est provoquer la discussion.

Lors de la mise en pratique des résultats, certaines difficultés peuvent être rencontrées, surtout si l'évaluation a mis en évidence des insuffisances et des déficits. Plus une évaluation est conduite dans un esprit de partenariat, plus grandes sont les chances que les partcipant(e)s se sentent solidaires avec le travail accompli et les résultats (ownership) et plus grand, par conséquent, sera le bénéfice de l'évaluation.

Il est recommandé d'établir un plan d'action pour les changements qui seront apportés au projet. Ce plan reposera sur la réponse des responsables. Il fixera les différentes étapes de la mise en pratique des résultats ainsi que leur moment; il règlera également la question des compétences et celle des ressources. Il décrira de façon détaillée les ajustements prévus pour le projet.

La suite des opérations se déroulera selon ce plan. La mise en pratique des résultats sera observée en permanence et fera l'objet d'un suivi.

CONSEILS

POUR UNE MISE EN PRATIQUE EFFICACE DES RÉSULTATS D'UNE ÉVALUATION

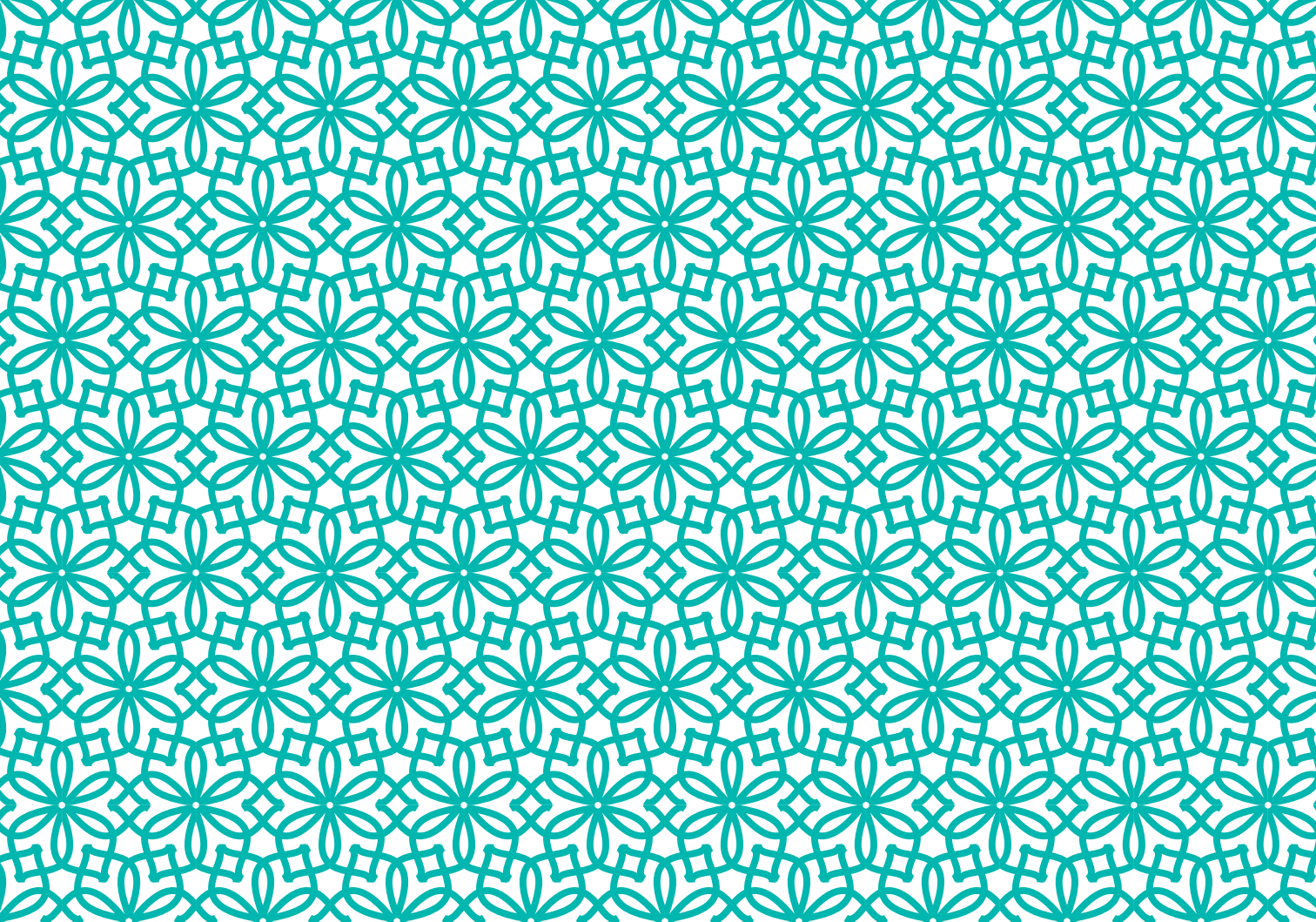
* Reconnaître et tenir compte après l'évaluation des positions des uns et des autres.

* Faire en sorte que l'évaluation arrive à point nommé et coïncide avec le calendrier et le processus décisionnel des personnes intéressées.

* En cas de désaccord, chercher des solutions alternatives et explorer des voies qui prennent en compte les possibilités des partenaires.

* S'assurer que l'évaluation soit réaliste et prenne en compte les besoins du donneur du mandat.

* Prévoir suffisamment de temps pour la mise en pratique des résultats de l'évaluation.



Annexe

Adresses

* La Société suisse d'évaluation (SEVAL) peut vous aider à trouver pour votre évaluation la personne appropriée. Elle possède une liste, avec indication du nom et du domaine d'activité, de quelque 400 évaluatrices et évaluateurs. Elle propose en outre des formations et a formulé des standards d'évaluation devant contribuer à la professionnalisation et à la qualité des évaluations en Suisse. Vous trouverez d'autres informations sur la page d'accueil de la SEVAL (www.seval.ch).

* Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DEGEVAL), www.degeval.de

* Société française de l'évaluation (SFE), www.sfe.asso.fr.

* Associazione italiana di valuzione, www.valutazioneitaliana.it

* European Evaluation Society, www.europeanevaluation.org

Glossaire

PLUSIEURS SOURCES ONT ÉTÉ CONSULTÉES ET REPRISES ICI POUR ÉCRIRE CE GLOSSAIRE AFIN D'UTILISER DES DÉFINITIONS EXISTANTES. LES DÉFINITIONS QUI SUIVENT SONT EXACTES, CEPENDANT CERTAINS AUTRES OUVRAGES UTILISENT PARFOIS D'AUTRES TERMES POUR LES MÊMES CONCEPTS. L'INTENTION DE CE GLOSSAIRE EST DE CRÉER UNE BASE DE DISCUSSION COMMUNE POUR LES PARTENAIRES D'ÉVALUATION ET D'ÉVITER AINSI LES CONFUSIONS. LE GLOSSAIRE CONTIENT TOUS LES TERMES SPÉCIFIQUES IMPORTANTS, MAIS IL N'EST NI EXHAUSTIF NI DÉFINITIF.

Accord de prestations	Accord formulé avec précision, passé entre les bailleurs de fonds et les responsables culturels. Il décrit les objectifs, les dédommagements des bailleurs de fonds, les prestations des responsables culturels ainsi que les moyens mis en œuvre pour vérifier que l'accord est respecté (par exemple la liste des indicateurs).
Assurance de la qualité	Ensemble des activités d'une organisation visant à la définition et à la mise en œuvre de sa politique en matière de qualité. Les principaux instruments de la gestion de la qualité sont la planification, le pilotage, l'assurance et l'amélioration de la qualité. Les évaluations servent, entre autres, à l'assurance ainsi qu'à l'amélioration de la qualité.
Audit	Appréciation indépendante, interne ou externe, des dispositions et règles en vigueur.
Autoévaluation	Evaluation lors de laquelle les personnes exécutant un projet évaluent leur propre sphère de responsabilités. Les acteurs examinent leur(s) propre(s) activité(s); ils sont à la fois responsables de leur domaine professionnel et de l'évaluation.

Sources:

Glossaire/DCC, Les 27 termes les plus usités par la DCC concernant l'évaluation et le controlling

Glossaire de termes d'évaluation, Office fédéral de la santé

Benchmark	Valeur pertinente par rapport à laquelle sont mesurées des prestations. L'utilisation de benchmarks est indiquée lorsque les prestations utilisées pour la comparaison sont générées dans des conditions similaires.
Cahier des charges	Convention écrite entre les donneurs du mandat de l'évaluation et les personnes qui la conduisent portant sur le déroulement, les questions clés, les objectifs et les méthodes ainsi que sur les prestations à fournir par l'équipe d'évaluation. Le cahier des charges a valeur de contrat et engage les deux parties.
Controlling Controlling stratégique	Système de pilotage interne grâce auquel sont rassemblées pour chaque phase d'un projet les données et les informations nécessaires à sa conduite.
Débriefing	Présentation des résultats d'une évaluation et des recommandations qui en découlent auprès du donneur de mandat. Le but du débriefing est de transmettre les connaissances acquises grâce à l'évaluation de façon à ce qu'elles soient utilisées pour la suite du projet.
Durabilité	Le maintien des bénéfices et des effets d'un projet au-delà de la durée de celui-ci.
Effets	Changements (voulus ou non, positifs ou négatifs) résultant directement ou indirectement d'un projet, d'une mesure ou d'une intervention. Les effets comprennent les réalisations et les impacts d'une mesure, mais pas les extrants.
Effet attendu (outcome)	Résultats d'un projet qui ont été générés par les extrants (output) de ses divers partenaires et qui correspondent à ses objectifs.
Efficacité	Indique la mesure dans laquelle une activité ou un projet produit des effets – attendus ou involontaires.

Efficience	Indique la mesure dans laquelle l'utilisation des ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) produit les extrants (output) prévus. Elle inclut l'analyse coût-bénéfice.
Etat des lieux	L'état des lieux a pour objet la situation telle qu'elle se présente; il nomme et décrit les forces (facteurs de succès) et les faiblesses d'un projet.
Evaluation	Collecte, préparation et analyse systématiques d'informations sur divers aspects d'un objet. Une évaluation est une investigation ciblée et limitée dans le temps, servant à juger un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle se sert pour apprécier un projet de méthodes systématiques et de critères objectifs. Si un processus ne se déroule pas comme prévu, elle cherche à en expliquer les raisons. (Voir également Monitoring)
Evaluation ex ante	Evaluation qui précède la mise en œuvre d'une mesure et cherche à en estimer les effets présumés; elle apprécie l'adéquation de la stratégie ou de la mesure envisagée et en analyse le contexte afin d'en estimer l'acceptation et la compatibilité probables.
Evaluation ex post	Evaluation effectuée une fois un projet achevé.
Evaluation externe	Evaluation confiée à des tiers, c'est-à-dire à des personnes n'ayant aucun lien avec l'instance donneuse du mandat, le bailleur de fonds ou le personnel et les partenaires du projet à évaluer. Elle est exécutée par des professionnels neutres, appliquant des standards reconnus (par exemple ceux de la SEVAL).
Evaluation formative	Evaluation conduite pendant la mise en œuvre d'un projet. Elle se base sur un feed-back régulier aux responsables et vise à améliorer le déroulement (pertinence et efficience des stratégies et des mesures ainsi que de leur exécution) et l'efficacité du projet objet de l'évaluation.

Evaluation interne	Evaluation planifiée de manière systématique et réalisée au sein même d'une institution à l'aide de ressources internes dans le but de vérifier les performances d'une politique ou d'un projet (qualité, effet, relation coût-utilité). Les distinctions entre l'évaluation interne et l'auto-évaluation (voir ce terme) sont peu marquées.
Evaluation sommative	Evaluation rétrospective d'un projet ou d'une mesure sous forme de bilan; elle intervient vers la fin de celui-ci ou une fois celui-ci terminé (voir évaluation ex post). On soumet souvent à une évaluation sommative intermédiaire les projets et mesures de longue durée. Les évaluations sommatives sont souvent demandées lorsqu'il s'agit de rendre compte (redevabilité) à une autorité de tutelle, à des bailleurs de fonds et/ou au public.
Extrant (output)	Les produits et réalisations tangibles d'un projet.
Finalité	Objectif ultime auquel un projet doit contribuer.
Grandeur de référence Point de référence	Permet de mesurer en s'y référant le changement, quantitatif ou qualitatif, vers lequel on tend.
Impact	Effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, à moyen et à long terme d'un projet; ils peuvent être directs ou indirects, voulus ou involontaires, souhaités ou non souhaités.
Indicateur	Grandeur indicative, de nature quantitative ou qualitative, servant à mesurer et à apprécier un phénomène qu'il est impossible d'observer ou de mesurer directement en tant que tel. Les indicateurs servent à observer et mesurer des réalisations (outcomes) et des impacts, de même que des processus et des changements de contexte. Les indicateurs d'impact, en particulier, étant généralement difficiles à trouver, on est souvent obligé d'utiliser des indicateurs indirects, fournissant l'approximation la plus exacte possible.

Intrant (input)	Ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à l'exécution d'un projet.
Leçons tirées	Conclusions et expériences d'évaluations spécifiques qu'il est possible de généraliser, c'est-à-dire de transposer à des situations ou des contextes similaires.
Mandat Mandat d'évaluation	Voir Cahier des charges.
Mesures	Activités et ressources mises en œuvre aux fins d'atteindre les objectifs d'un projet.
Modèle d'effets Chaîne des effets	Il décrit les hypothèses explicites et implicites sous-tendant le mode d'action d'une mesure et précise les relations de cause à effet supposées entre la conception, les intrants, les extrants, les réalisations et les impacts d'une mesure.
Monitoring/suivi Données du Monitoring	Fonction d'observation continue consistant en la collecte systématique d'informations pertinentes et sélectionnées afin de fournir au management et aux principaux protagonistes d'un projet des indications sur les progrès effectués et le degré d'atteinte des objectifs, ainsi que sur les processus et l'impact. Le monitoring et l'évaluation sont des activités liées aux structures de conduite d'un projet. Le monitoring consiste à collecter en continu des informations sur l'état d'avancement auquel un projet se trouve à un moment donné. La question à laquelle il répond est: où en est actuellement le projet? L'évaluation analyse le comment et le pourquoi des effets ou de l'absence d'effets. Elle compare et apprécie les changements qui se sont produits en raison d'un projet et en analyse les résultats.

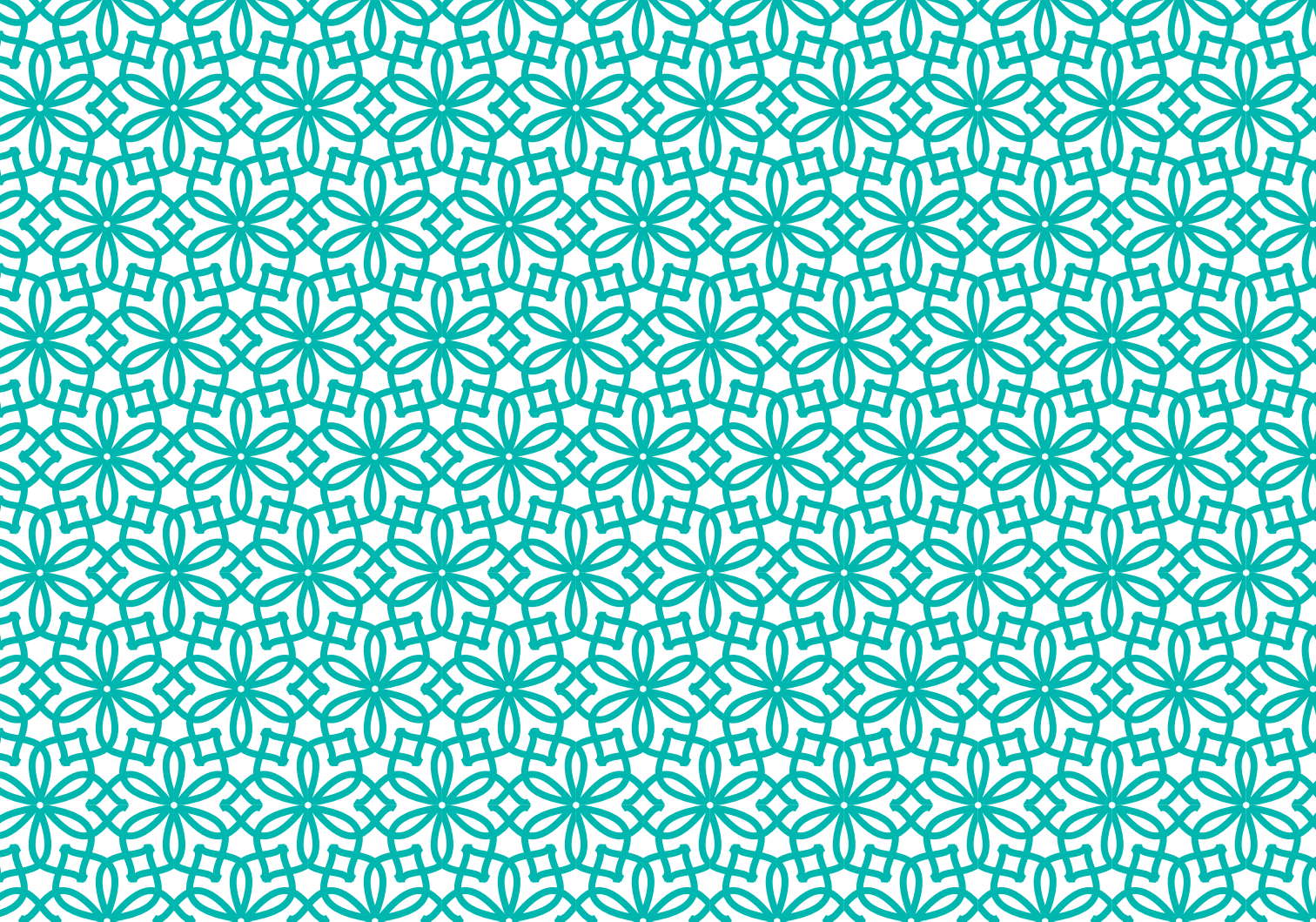
Objectifs Objectifs partiels	Les objectifs/objectifs partiels spécifiques et opérationnalisables d'un projet ou d'une mesure, définis de façon détaillée. Les objectifs de ce type tendent à des finalités (voir ce terme) que l'on n'atteint qu'à long terme et moyennant des objectifs partiels intermédiaires. Les objectifs doivent être SMART.
Outcome	Voir Effet attendu.
Output	Voir Extrant.
Partenaires	Organisations et institutions qui collaborent en vue d'atteindre des objectifs convenus en commun. Ils partagent la responsabilité, la redevabilité ainsi que les bénéfices, efforts et risques liés à un projet.
Pertinence	Indique la mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux besoins des bénéficiaires, de l'organisation et de leurs priorités générales.
Programme	Ensemble de projets, de mesures et de processus coordonnés ayant une finalité commune. Les éléments principaux en sont les intrants, les processus, les extrants, les réalisations et l'impact. Un programme est limité quant à sa durée, à ses objectifs, à son champ d'application et à son budget.
Projet	On entend généralement par là une mesure spécifique ou des ensembles d'activités limités quant à leur durée, leur étendue et leur budget. Un projet fait souvent partie d'un programme (voir ce terme). Dans le présent guide, le terme projet est utilisé dans un sens différent et désigne l'ensemble des activités qui seraient à évaluer: activités de brève durée ou relativement étendues dans le temps, projets, processus, programmes, stratégies, voire institutions.

Protagonistes/parties prenantes	Personnes ou groupes de personnes participant à un projet, intéressés à son déroulement ou concernés par l'effet qui en est attendu. Ces personnes ou groupes de personnes ont un intérêt légitime à la réussite ainsi qu'aux bénéfices du projet.
Qualité	Degré de réalisation d'exigences préalablement définies.
Questions clés	Les questions centrales, qui sont au cœur de l'évaluation.
Réalisation	Résultats d'un projet mesurés par rapport aux objectifs prévus, que les extrants de diverses personnes ont permis d'obtenir.
Redevabilité/rendre compte	Obligation de rendre compte que la tâche a été conduite selon les règles et les normes convenues ou de rendre compte avec impartialité et clarté des résultats et des prestations en relation avec les tâches et les objectifs prévus.
Réponse des responsables (Management Response)	Première réaction écrite (synthèse) des responsables d'un projet face aux résultats et aux recommandations de l'évaluation. Lorsqu'il s'agit d'une évaluation interne, cette réponse peut faire l'objet d'une réunion avec procès-verbal.
Résultats	Les résultats ou changements - attendus ou involontaires - générés par le projet objet de l'évaluation.
Termes de référence	Voir Cahier des charges.
Valeur de référence	Elle fixe le point à partir duquel les prestations fournies ou l'effet visé peuvent être considérés comme satisfaisants. Une valeur de référence est une valeur chiffrée que l'on doit respecter et en fonction de laquelle on doit orienter sa démarche.

Impressum

Texte	Anne-Catherine de Perrot et Tina Wodiunig, Zurich
Rédaction finale	Jakob Schmid, weiter im Text, Zurich
Traduction	Michel Schnarenberger, Lausanne
Graphisme/mise en page	Lämmler & Mettler GmbH, Zurich
Impression	A. Walpen AG, Gossau SG
Reliure	Buchbinderei Schlatter AG, Liebefeld-Berne
Copyright	2008: Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia, Hirschengraben 22, 8024 Zurich, et Fédération des coopératives Migros, Direction des Affaires culturelles et sociales, Josefstrasse 214, 8031 Zurich

ÉDITÉ PAR LE POUR-CENT CULTUREL MIGROS ET
LA FONDATION SUISSE POUR LA CULTURE PRO HELVETIA



prohelvetia

MIGROS
pour-cent culturel