

L'évaluation dans la culture

Pourquoi et comment évaluer?

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

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? Le but des évaluations	16
3 Que doit-on évaluer? L'aspect contenu des évaluations	21
4 Quand doit-on évaluer? Les critères d'exigence	23
5 Comment doit-on évaluer? Les types d'évaluation	26
5.1 Evaluer en externe ou en interne?	26
5.2 Le moment de l'évaluation	34
La planification du projet, condition d'une bonne évaluation	36
6 La raison d'être de la planification	37
7 Définir les objectifs	39
8 Fixer les valeurs indicatives et les indicateurs	42
8.1 Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs	47
8.2 L'évaluation de la qualité du travail culturel	51
9 L'analyse d'effet et son utilisation dans les évaluations	52

	La pratique	57
	Les phases de l'évaluation	58
10	Phase 1: La préparation	59
	Préparation, étape 1: préciser le but de l'évaluation	59
	Préparation, étape 2: poser les questions clés	61
11	Phase 2: L'organisation et le choix de l'équipe	67
	Organisation, étape 1: définir le type d'évaluation	67
	Organisation, étape 2: choisir la méthode	69
	Organisation, étape 3: clarifier la question des ressources	72
	Organisation, étape 4: former l'équipe d'évaluation	74
	Organisation, étape 5: formuler le mandat et demander les offres	76
	Organisation, étape 6: le cahier des charges (les Termes de référence)	79
12	Phase 3: L'exécution de l'évaluation	83
	Exécution, étape 1: élaborer le plan de travail et affiner la méthode	83
	Exécution, étape 2: réunir les informations et analyser les données	84
13	Phase 4: Le reporting et la réponse des responsables	86
14	Phase 5: La mise en pratique des résultats de l'évaluation	90
	Annexe	93
	Glossaire	94
	Impressum	104

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, l'obligation de résultat, les accords de prestations, le besoin de vérifier l'efficacité de la politique et de la promotion culturelles seraient-elles pour ce secteur 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 mettant à disposition des 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.
- * Responsable de l'encouragement général des projets, Fondation allemande de la Culture, Kirsten Haß a assuré une référence internationale.
- * Regula Bähler, 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 elle-même effectuées, avec le concours de Tina Wodiunig, ethnologue et muséologue, ainsi qu'évaluatrice et commissaire. 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 Düggin, 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
Anne-Catherine de Perrot

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 METTENT DE LA TRANSPARENCE DANS LES RÉUSSITES COMME DANS LES 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 QUASIMENT IDÉAL.

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.

Exemples choisis dans le domaine de la culture à l'appui, les auteurs indiquent des applications possibles et approfondissent

des aspects spécifiques de l'évaluation. Leur ambition était de rédiger un outil pratique, simple à utiliser, facile à comprendre, centré sur le nécessaire et donnant ce qu'il faut d'informations, et sous une forme à la portée de toutes, et 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 le but 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 procéder dans la pratique. Dans la mesure où cela est nécessaire, les auteures expliquent quelles sont les différences pour une évaluation externe ou interne, ainsi que 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 évaluation lorsqu'il peut être éclairant, 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 de vérifier leurs multiples activités.

Pour la commodité de la lecture, le guide regroupe cette grande diversité de positions et d'activités sous deux termes:

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, QU'IL EXPLIQUE DANS LA MESURE OÙ ELLES VOUS SERONT NÉCESSAIRES POUR CONDUIRE VOS ÉVALUATIONS. VOUS Y APPRENDREZ QUELS SONT LES BUTS DES ÉVALUATIONS ET CE QU'IL EST PERMIS D'ATTENDRE DE LEURS RÉSULTATS. CETTE PARTIE THÉORIQUE VOUS DIRA QUELS SONT LES CAS DANS LESQUELS UNE ÉVALUATION EST LE MOYEN ADÉQUAT POUR OBTENIR RÉPONSE AUX QUESTIONS QUE POSE UN PROJET ET QUELS SONT LES CAS QUI 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.

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 la réalisation des objectifs;
- * les objectifs ont été atteints avec des moyens raisonnables;
- * les effets attendus (impact) sont 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? Le but des évaluations

UNE ÉVALUATION PEUT AVOIR PLUSIEURS BUTS, EN FONCTION DESQUELS 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 les 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 leur résultat 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 buts les plus importants d'une évaluation sont les suivants:

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

Vérifier, optimiser et assurer la qualité

Faisant partie de l'assurance qualité incombant au responsable culturel, une évaluation concourt à la qualité d'un projet et permet de le vérifier 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 à leur égard des stratégies de vérification. Elle constitue, à ce titre, un outil de la gestion de la qualité.

EXEMPLE

PRIMES AUX LABELS DE CD DE JAZZ ET DE MUSIQUE IMPROVISÉE

Le groupe Musique de Pro Helvetia lance en 2003 un nouvel instrument d'encouragement. Au lieu de soutenir la production de CD isolés et le plus souvent difficilement vendables, il attribuera désormais aux labels de jazz des primes d'encouragement leur permettant de mieux commercialiser leurs produits et d'accroître leurs ventes. Les musiciens y trouvent leur compte en ce sens que leur notoriété augmente.

Au terme de la première année, le groupe Musique veut savoir si ce nouvel instrument a l'effet espéré. Il se pose donc les questions suivantes: Avons-nous visé juste? La notoriété des musiciens a-t-elle augmenté, et les ventes ont-elles progressé? Fait-il ses preuves? Est-il possible de l'optimiser? Faut-il attribuer une deuxième prime?

Pour répondre à ces questions, le groupe fait procéder à une évaluation intégrée au concept même de l'instrument d'encouragement, réalisée en accompagnement du projet.

L'expert chargé de l'évaluation analyse l'effet de l'aide financière accordée au label. Après douze mois de soutien, il compare les labels ayant bénéficié d'une prime avec les autres et cherche les différences. Il interroge des personnalités de la scène du jazz. Les résultats montrent que l'instrument commence déjà à produire des effets, que de légères corrections permettraient d'amplifier. En centrant par exemple le soutien sur un style de jazz précis, en assurant la continuité de ce soutien et en collaborant avec d'autres institutions (publiques et privées), de manière à pouvoir dégager des ressources supplémentaires, etc.

Le groupe tient compte des recommandations les plus importantes pour le deuxième cycle de primes. Après deux ans, nouvelle évaluation, sur la base d'indicateurs tels que le nombre de CD vendus, la satisfaction des musiciens et des musiciennes et celle du représentant du label. Le résultat montre que l'on a choisi la bonne voie et que le projet peut être poursuivi.

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 opérationnelles. Ne décidant rien par elles-mêmes, elles préparent le terrain des décisions que prend l'équipe responsable du projet.

EXEMPLE

LES BUREAUX DE LIAISON DE PRO HELVETIA DE BRATISLAVA, DE BUDAPEST, DE CRACOVIE ET DE PRAGUE (PREMIÈRE PARTIE)

Depuis 1992 Pro Helvetia possède en Slovaquie, en Hongrie, en Pologne et en République tchèque des bureaux de liaison qui soutiennent des projets et des artistes et encouragent les échanges culturels entre ces pays et la Suisse. Un bureau de liaison compte en règle générale de un à trois collaborateurs(trices).

En 2003, devant décider de leur maintien ou de leur fermeture, Pro Helvetia commande une évaluation à un institut viennois spécialiste de l'analyse des institutions culturelles à l'étranger ainsi que des projets de politique culturelle. Les questions les plus importantes sont les suivantes: Quels sont les effets obtenus par les bureaux de liaison? Pourrait-on obtenir les mêmes effets par d'autres moyens? Faut-il maintenir les quatre bureaux? Quelle structure serait la plus adéquate?

Après analyse des résultats, Pro Helvetia décide de fermer trois des quatre bureaux, à savoir ceux de Bratislava, de Budapest et de Prague. Elle repositionne en revanche celui de Cracovie, auquel elle consacre des moyens accrus. L'institut chargé de l'évaluation ne préconise pas la fermeture des trois bureaux, mais montre de façon finement documentée ce dont un bureau de liaison a besoin pour atteindre ses objectifs. Ne possédant pas, en 2005, les fonds nécessaires, Pro Helvetia décide d'en fermer trois et de renforcer en ressources financières et humaines le quatrième.

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 BUREAUX DE LIAISON DE PRO HELVETIA DE BRATISLAVA, DE BUDAPEST, DE CRACOVIE ET DE PRAGUE (DEUXIÈME PARTIE)

Les résultats de l'évaluation permettent non seulement de prendre les bonnes décisions, ils contribuent aussi à l'amélioration de la situation dans laquelle travaille l'ensemble des bureaux de liaison de Pro Helvetia. L'évaluation de l'institut viennois fait apparaître un certain nombre de forces et de faiblesses qu'il est possible de généraliser. Par exemple, le fait qu'un bureau de liaison doit engager des chef(fe)s de projet non pas suisses, mais locaux et créer des réseaux et des partenariats au lieu de développer lui-même des projets, qu'il doit mettre sur pied pour manifester publiquement sa présence quelques manifestations importantes et non gaspiller ses forces à soutenir un grand nombre de petits projets et, enfin, qu'il doit avoir une politique de communication active et consacrer son énergie à son public cible.

Un autre but 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 moni-

toring 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 un expert externe pour convaincre le législatif de l'utilité des institutions culturelles, du fait qu'elles remplissent leur mission et que la commune 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 DU BUT DE L'ÉVALUATION, LAQUELLE DOIT ÊTRE CLAIREMENT CIBLÉE ET SE FIXER SUR UN NOMBRE RESTREINT D'ASPECTS. À 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 Quel effet le projet sous évaluation a-t-il sur le contexte? Si ses effets vont au-delà des objectifs, quels sont ces effets?

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?

Éléments centraux de la théorie de l'évaluation, ces cinq termes méritent quelques explications. Ils seront développés au chapitre Analyse d'effet (chapitre 9) ainsi que dans la partie pratique (chapitre 10, 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 convaincantes 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 de la réalisation des objectifs. L'aspect efficience – ou rapport coût-résultat – s'exprime également sur les 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 isolé ne peut couvrir la totalité du sujet.

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 DONT ELLE SOUHAITE PLUS PARTICULIÈREMENT ÊTRE INFORMÉE. UNE ÉVALUATION DOIT ÊTRE EXEMPLAIRE, 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.

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)

Désireuse 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 sont pour elles – et pas uniquement pour l'institution – une chance de développement. Le travail en équipe s'en trouve renforcé, de même que la considération 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 la meilleure des motivations.

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 VARIENT 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 RÉPONSE. 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 au but s'ajoutent, comme critères de choix entre une évaluation 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 des raisons développées ci-dessous.

Forces et faiblesses de l'évaluation externe

La forme classique est l'évaluation externe. Externe signifie, dans ce cas précis, 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 expérience, 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(trices) 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 la réalisation de ses 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 manque la distance par rapport aux affaires courantes. 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. Tendanciellement, 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 manquent certaines fois le temps et la volonté d'assurer le suivi des résultats.

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

COURS DE GESTION CULTURELLE DE LA STAPFERHAUS DE LENZBOURG

Faisant acte de pionnier, la Stapferhaus de Lenzbourg propose en 1999 le premier cours de gestion culturelle de la Suisse. En 2006, il en est à sa dixième édition. Avec les années, le paysage de la formation change; d'autres cours du même genre arrivent sur le marché. Aussi la Stapferhaus lance-t-elle un sondage auprès de tous ceux et toutes celles qui ont suivi ses cours. Son objet: déterminer si l'élargissement de l'offre a modifié le profil des participants, ce que les anciens pensent du cours et ce qu'il leur a apporté sur le plan privé et professionnel. Objectifs de l'évaluation: situer les cours de la Stapferhaus sur l'échiquier du marché de la formation et repérer les changements ayant pu se produire dans la qualité des cours et le profil des participants. Donner, grâce aux résultats, aux participants potentiels une image claire de la qualité des cours de la Stapferhaus et du profil de celles et de ceux qui les suivent.

205 questionnaires sont envoyés, 104 reviennent remplis. La direction, qui a conçu elle-même le questionnaire, fait aussi elle-même l'analyse des réponses. Les résultats quantitatifs sont présentés sous forme de graphiques et de tableaux. Les résultats qualitatifs font l'objet d'un texte de synthèse présenté sous forme d'annexe. Les résultats sont bons. Les personnes sondées soulignent l'aspect professionnalisant des cours, l'élargissement d'horizon qu'ils leur ont procuré. On s'étonne à la Stapferhaus que le niveau d'éducation des participants ait si peu changé alors que même certaines universités proposent des formations de gestion culturelle. Les rares réserves sont surtout pour déplorer le flou du profil professionnel du manager culturel. La direction décide de traiter à l'avenir de ce sujet dans ses cours, dans ses échanges avec les directions d'autres écoles de gestion culturelle ainsi que dans ses relations publiques.

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, dont les résultats peuvent être pour elle une source d'impulsions fort utile, et vice-versa. La forme mixte n'est pas rare. Certains thèmes – par exemple les processus – sont alors évalués en interne, d'autres – par exemple les questions relatives à la stratégie et à l'effet 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

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 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'ASM 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.

Une personne externe, possédant une expérience du management, rédige à cet effet un manuel. Utilisé pour la première fois en 2007, il est considéré depuis comme la référence en la matière.

Un expert du dehors 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.
- Rendre compte du projet est la raison d'être de l'évaluation.

Objectivité

- Une distance par rapport au sujet et au projet est importante.
- 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 mise 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 selon le moment d'un projet auquel elles ont lieu. Leur enjeu diffère selon ce moment. Le tableau ci-contre fait le point de la question. Il s'agit en l'occurrence de différences théoriques, qui se recoupent souvent dans

la pratique. Le moment auquel il convient de procéder à une évaluation mérite réflexion. En effet, suivant les questions que l'on désire poser, les données utiles à l'analyse devront être collectées à un moment bien déterminé.

EXEMPLE

SONDAGE AUPRÈS DES VISITEURS 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 externe.

Moment	Enjeu de l'évaluation
Avant le commencement du projet	<u>Evaluation ex ante</u> (évaluation prospective): elle fournit les bases en fonction desquelles sera orienté et développé le projet.
En cours de projet	Evaluations accompagnantes: <ul style="list-style-type: none">* <u>Evaluation processuelle</u>: elle a trait à la mise en œuvre et au déroulement du projet et a pour objet la réalisation des objectifs ainsi que la vérification et l'assurance de la qualité. Elle est souvent ponctuelle, à la fin de certaines phases du projet, dont elle permet alors les ajustements nécessaires.* <u>Evaluation formative</u>: 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 à celui-ci ont le désir d'apprendre.
A la fin d'un projet ou d'une phase de projet	<u>Evaluation sommative</u> : 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 sur l'assurance qualité.
Une fois un projet terminé	<u>Evaluation ex post</u> : elle appréhende les effets à long terme d'un projet (impact) ainsi que sa durabilité. Pour mettre en évidence les effets, elle a souvent recours à des données qui ont été collectées avant le commencement du projet – ce qui constitue la seule possibilité de mesurer des changements voulus.

La planification du projet, condition d'une bonne évaluation

6 La raison d'être de la planification

LA QUALITÉ DES ÉVALUATIONS DÉPEND EN DROITE LIGNE D'UNE PLANIFICATION EXEMPLAIRE DES PROJETS. LES ÉVALUATIONS COMPARENT LES OBJECTIFS DÉFINIS LORS DE LA PLANIFICATION D'UN PROJET AVEC LES RÉSULTATS EFFECTIVEMENT ATTEINTS. ON CONSTATE SOUVENT DANS LA PRATIQUE QUE LA COMPARAISON EST DIFFICILE PARCE QUE LES OBJECTIFS ET LES EFFETS VISÉS 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 DÉFINITION DES OBJECTIFS, LA DÉTERMINATION DES INDICATEURS SERVANT À EN MESURER LA RÉALISATION ET L'ANALYSE DES EFFETS S'EST AVÉRÉE INDISPENSABLE.

Les responsables de projet définissent lors de la planification ce qu'ils souhaitent atteindre, la façon dont ils comptent y parvenir ainsi que la prestation que telle ou telle personne aura à fournir à un moment donné. Cette planification se compose généralement des objectifs et des effets ainsi que des mesures censées permettre la réalisation des objectifs¹.

Réfléchir sur les grandeurs mesurables dont on a besoin à cet égard sort peut-être un peu du quotidien. Bien que pouvant paraître simples et logiques, fixer des valeurs indicatives et rechercher des indicateurs représentent en réalité une action complexe. D'où la nécessité de prendre son temps lorsqu'on a à décider ce que l'on veut atteindre avec un projet; d'ailleurs, ne s'agit-il pas d'un acte créatif! Définir des grandeurs mesurables fait partie de la planification, et toutes les parties prenantes au projet doivent en être solidaires.

¹ Cf. 9. L'analyse d'effet et son utilisation dans les évaluations

Si les valeurs indicatives fixées lors de la planification ne sont (juste) pas atteintes ou dépassées, on se demandera pourquoi. On cherchera des explications. On initiera des améliorations. On ira peut-être jusqu'à les adapter à la nouvelle situation, car ces valeurs ne sont pas sacrées. Le but reste invariablement le même: accroître la qualité du projet et apprendre. Les valeurs indicatives et leurs indicateurs doivent y contribuer et ne pas être considérés comme un moyen de contrôle.

Les valeurs indicatives et les 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. Cependant, si ces valeurs ont, d'entrée de jeu, été discutées et définies ensemble, elles seront mieux acceptées de tous. Si les objectifs n'ont pas été atteints, une évaluation professionnelle – externe ou interne – se doit d'en trouver les raisons.

7 Définir les objectifs

TOUTE PLANIFICATION COMMENCE PAR LA FIXATION DES OBJECTIFS, QUI SONT LA GRANDEUR DE RÉFÉRENCE À LAQUELLE ON COMPARE LES RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE. C'EST SEULEMENT MAINTENANT QUE L'ON PEUT DÉTERMINER SI LES MESURES CHOISIES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS ÉTAIENT ADÉQUATES ET SI ELLES ONT EFFECTIVEMENT CONTRIBUÉ À LEUR RÉALISATION. AUTANT DIRE QUE LES OBJECTIFS DOIVENT ÊTRE FORMULÉS AVEC SOIN.

On distingue souvent entre deux niveaux d'objectifs:

Les objectifs sont le miroir de l'orientation stratégique du projet ainsi que de l'ambition de ses auteurs quant à l'effet de leur activité. 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 indicateurs² pour un objectif, cela signifie qu'il a été formulé avec suffisamment de précision.

Les objectifs liés à la finalité du projet: ils décrivent l'impact, l'effet que l'on attend d'un projet. Il est de règle d'en fixer un ou deux par projet.

Les objectifs liés à la réalisation du projet: aussi nommés objectifs opératoires, ils désignent les réalisations (ou outcomes), c'est-à-dire les modifications que l'on vise en relation avec l'effet attendu.

² Cf 8: Fixer les valeurs indicatrices et les indicateurs

SUR LE CONTENU FORMEL À DONNER AUX OBJECTIFS



* Les objectifs indiquent un état à atteindre: <Les habitués 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 de XY (valeur indicative).>

* 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.>

EXEMPLE

UNE MAISON DE LA LITTÉRATURE ET SON PROJET <FEMMES ÉCRIVAINS DANS LES PAYS ISLAMIQUES >

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 du projet: 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 indicative).

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

Un musée désire attirer également un public jeune et compte pour cela sur 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 du projet: 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 du projet: 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.

Finalité du projet: 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 ne disent pas de quelle manière ils seront atteints. Le comment doit être indiqué lors de la définition des activités ou des mesures: «La Maison de la littérature organise deux séances de lecture avec des femmes écrivains de pays islamiques, une table ronde et une conférence de presse.»

* Les objectifs sont SMART, autrement dit:
Specific (spécifiques)
Mesurable (mesurables)
Achievable (atteignables)
Realistic (réalistes)
Time-bound, Time-related
(limités dans le temps)

8 Fixer les valeurs indicatives et les indicateurs

MÊME FORMULÉ DE FAÇON CONCRÈTE, UN OBJECTIF N'EST PAS UNE ÉCHELLE GRADUÉE SUR LAQUELLE SE LIT SON DEGRÉ DE RÉALISATION. D'OÙ LA NÉCESSITÉ D'OPÉRER AVEC DES INDICATEURS À DÉTERMINER AU STADE DE LA PLANIFICATION DU PROJET. LA QUESTION À SE POSER ALORS EST LA SUIVANTE: À PARTIR DE QUEL MOMENT LES PRESTATIONS OU L'EFFET OBTENU PEUVENT ÊTRE CONSIDÉRÉS COMME SATISFAISANTS? DES VALEURS INDICATIVES SONT ALORS FIXÉES POUR MESURER LA SATISFACTION. DÉFINIR DES INDICATEURS ET DES VALEURS INDICATIVES N'EST PAS ENCORE TRÈS HABITUEL AUPRÈS DES RESPONSABLES CULTURELS, MAIS, POURQUOI NE PAS DIRE ICI AUSSI CE QUE L'ON SOUHAITE ATTEINDRE? LES INDICATEURS CONSTITUENT LE SEUL MOYEN DE MESURER 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 indicatives 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.

Les institutions culturelles aiment bien les 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.

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 organisateurs prennent souvent comme indicateur du succès ou de l'échec d'une manifestation culturelle le nombre de visiteurs. 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, l'indicateur, choisi en toute connaissance de cause, aura donc un contenu bien différent: 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 musiciens que la musique contemporaine n'est pas plus difficile à jouer qu'une autre.

Un indicateur pertinent est toujours en rapport avec les objectifs du projet et prend en compte les valeurs de celui-ci. Il permet de juger avec plausibilité la réalisation des objectifs ou, plus généralement, les effets d'un projet, et pas seulement de les estimer. Du coup, tout s'éclaire. Toutes les parties prenantes savent à quelle aune sera mesurée la réussite du projet et connaissent par exemple le nombre et le genre de projets qui seront réalisés, quel sera leur public cible et combien de comptes rendus positifs leurs auteurs visent 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 qui ne sont pas visées par le projet.

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, l'on cherche des indicateurs en rapport avec ces objectifs.
- * Les indicateurs permettent de se prononcer sur la réalisation 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 de la réalisation des objectifs.
- * Le nombre d'indicateurs est limité au nécessaire.
- * Au moins un indicateur a été défini par objectif.
- * Objectifs et indicateurs doivent être du même niveau; il faut, autrement dit, des indicateurs pour la mesure de la finalité du projet et d'autres pour la mesure des objectifs du projet.

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 le public cible adhère à l'évolution voulue par la direction du projet, on combinerà 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.

8.1 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, coefficients de remplissage, recettes, nombre d'heures d'ouverture, etc.

Les indicateurs qualitatifs renseignent sur des appréciations, des jugements et des opinions; ils peuvent donc être subjectifs. Ils donnent des personnes interrogées une vue intérieure, concernant par exemple leur satisfaction quant au déroulement du projet. Ils thématisent le contenu d'un processus. Leur teneur en informations est souvent 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 évaluer 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 qua-

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 culturellesIndicateurs 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 projetIndicateurs qualitatifs
 - * La satisfaction des artistes s'est améliorée

litatives, 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. La qualité des mesures prises à la suite d'une telle analyse n'en est que meilleure.

- * 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.

Outre les faits observés grâce aux indicateurs objectifs, ce sont surtout les domaines qualitatifs qu'il est utile de soumettre à une évaluation plus poussée. La planification du projet et les accords sur les objectifs sont l'occasion de convenir ensemble d'indicateurs supplémentaires et de les documenter. Les indicateurs des extrants (output) reproduisent les prestations concrètes que l'on veut réaliser avec un projet. Les indicateurs décrivant les effets directs permettent 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 grandeurs quantitatives et les données qualitatives prennent leur valeur informative. 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 peut expliquer, par exemple, si l'on a affaire à une audience tous publics ou à un public d'initiés. En revanche, il ne dit pas pourquoi il y avait si peu de monde dans la salle. Était-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.

On utilise des méthodes quantitatives telles qu'entretiens et sondages pour déterminer le degré de réalisation des objectifs d'un projet. Les mêmes techniques permettent de recueillir, de façon systématique, les avis subjectifs sur le succès et les effets des mesures choisies. Ensemble, elles donnent une vue d'ensemble du succès des mesures et de la mise en œuvre des objectifs définis dans les accords.

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

8.2 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 du guide n'est pas d'évaluer la qualité de la production artistique, mais celle de l'encouragement de la culture et de ses projets. La distinction est centrale: il fait de la qualité un objet possible de l'évaluation, car la qualité dont il est question ici est celle du travail fourni par les personnes responsables de l'encouragement et de la dissémination des prestations culturelles.

La qualité, c'est-à-dire la qualité que les responsables d'un projet veulent atteindre, varie de cas en cas et doit être déterminée avec précision dès la phase de planification. Lorsque ce travail n'est pas fait de manière explicite, les responsables seront obligés de définir après coup des aspects qualitatifs, ce qui est beaucoup plus compliqué. Étroitement liée aux normes définies pour un projet, la qualité reflète les intentions des personnes responsables. Elle répond à la question: «Quand suis-je satisfait avec un projet?»

La qualité d'un projet peut très bien être déterminée à l'aide de moyens simples et d'un usage courant. Deux aspects sont déterminants:

La réalisation des objectifs Les objectifs performatifs 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 (juste) manqués et à interpréter les résultats.

L'effet sur les groupes cibles L'effet sur les groupes cibles est un paramètre important de la détermination 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 de la qualité de la mesure d'encouragement en question.

9 L'analyse d'effet et son utilisation dans les évaluations

ON ENTEND PAR EFFET L'ENSEMBLE DES RÉSULTATS D'UN PROJET, DONC LA RÉALISATION DES OBJECTIFS PLANIFIÉS, LEUR IMPACT, LES ACTIVITÉS NÉCESSAIRES À LEUR OBTENTION ET LES RÉSULTATS PARTIELS. LA RÉUSSITE D'UN PROJET EST DÉTERMINÉE PAR L'IMBRICATION COHÉRENTE DE L'ENSEMBLE DES NIVEAUX D'EFFET.

Les quatre niveaux d'effet sont les intrants (inputs ou ressources, prestations), les extrants (outputs ou résultats), les réalisations (outcomes) et l'impact. Un modèle d'effet est qualifié de cohérent lorsque les intrants, les extrants, les réalisations et l'impact forment une suite logique. Sans les activités ou les intrants, c'est-à-dire les ressources, rien ne se mettraient en mouvement. Les extrants conditionnent les réalisations, lesquelles conditionnent l'impact. C'est cette suite des quatre niveaux d'effet que prévoit, exactement, une planification exemplaire de projet. Les évaluations, elles, vérifient les hypothèses d'effet fixées lors de la planification en comparant celles-ci avec les réalisations, les résultats et les objectifs qui ont été atteints, ainsi que, le cas échéant, avec tout

effet dépassant les objectifs primitivement prévus. Un exemple de cette logique de planification incluant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs est donné à la page suivante.

Effets inattendus

Tout projet ou toute prestation durable peut avoir des effets, bons ou mauvais, qui n'étaient pas prévus. Pouvant compromettre la réalisation 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.

	Sphère opératoire du projet De la responsabilité des personnes gérant le projet		Effet du projet Effet direct		Effet à long terme sur le contexte
	Niveau 1: intrants, activités	Niveau 2: extrants, résultats	Niveau 3: objectifs du projet	Niveau 4: finalité	
	Input -->	Output -->	Outcome -->	Impact	
Hiérarchie des objectifs					
Objectifs selon le concept du projet	Les actes des responsables du projet relatifs à la planification et à l'organisation: exécution, mise en œuvre	Les mesures et les produits mis en œuvre par les responsables du projet: prestations fournies	Les réactions des groupes cibles aux extrants (réactions attendues et inattendues)	Les effets en tant qu'améliorations durables de la situation des groupes cibles (finalité du projet)	
Synthèse de la stratégie du projet	Activités et ressources du projet	Produits et prestations fournis par l'équipe en charge du projet	Changements dans la situation des groupes cibles du projet. Le projet doit viser les réalisations sans pouvoir les garantir entièrement.	Amélioration d'une situation générale, effet 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 s'est produit sur le contexte du projet.	
Aspects relatifs à l'évaluation		Efficience	Efficacité	Effet (impact) Durabilité Pertinence	

EXEMPLE

L'ANALYSE D'EFFET APPLIQUÉE AU PROGRAMME <ECHOS – CULTURE POPULAIRE POUR DEMAIN>

Niveau 1: intrants (activités et ressources)

Input

- * Pro Helvetia développe et réalise un programme sur la signification que la culture populaire a pour la création artistique contemporaine

Activités

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

Ressources

- * Les moyens financiers nécessaires à la réalisation du programme existent
- * Le calendrier est prêt
- * Les partenaires ont été désignés
- * etc.

Niveau 2: extrants (prestations fournies, résultats)

Output

- * Organisation d'un concours et financement de projets (conjuguant art et culture populaire)
- * Manifestations de réflexion (symposium, débats, université d'été, séminaire de politique culturelle)
- * Numéro à thème de passages, vade-mecum, documentation finale, forum Internet

Indicateurs qualitatifs

- * Appréciation et informativité de la mise au concours
- * Attractivité des manifestations pour les groupes cibles
- * Appréciation du contenu des publications
- * etc.

Indicateurs quantitatifs

- * Nombre de projets reçus
- * Respect du calendrier des manifestations
- * Nombre de visiteurs
- * Respect du calendrier des publications
- * Nombre de projets primés
- * Nombre de projets réalisés
- * etc.

Niveau 3: réalisations (objectifs du projet)

Outcome

- * Des acteurs culturels des domaines de l'art et de la culture populaire développent des projets communs
- * Des multiplicateurs(trices) du domaine de la culture font apparaître des possibilités de passerelles entre art et culture populaire
- * La presse parle du programme et en fait une analyse critique

Indicateurs qualitatifs

- * L'idée des passerelles a été retenue et sa réalisation prévue
- * La presse thématise le contenu des objectifs visés par le programme
- * Les acteurs culturels ont accès à des plateformes sur lesquelles ont lieu des échanges
- * etc.

Indicateurs quantitatifs

- * Nombre de comptes rendus de presse
- * Nombre de chargés culturels participant à la réflexion et prenant des mesures
- * Nombre de multiplicateurs qui assistent aux projets
- * etc.

Niveau 4: impact (finalité et effets allant au-delà)

Impact

- * Reconnaissance réciproquement exprimée pour les acteurs culturels du domaine de l'art et de celui de la culture populaire, reconnaissance explicite par la politique
- * Encouragement à l'avenir pour la culture populaire par Pro Helvetia

Indicateurs qualitatifs

(difficilement mesurables à ce niveau)

- * Modifications des rapports entre les groupes de la population visée
- * Modification de l'expression artistique
- * Pro Helvetia dispose dans le domaine de la culture populaire d'une politique d'encouragement clairement formulée et articulée
- * etc.

Indicateurs quantitatifs

- * Nombre de projets subséquents ayant une thématique ou des buts similaires
- * Nombre de demandes émanant du secteur de la culture populaire reçues par Pro Helvetia
- * Le budget de Pro Helvetia ainsi que d'autres institutions d'encouragement culturel
- * Crédit de Pro Helvetia pour la culture populaire voté par le Parlement
- * etc.

La pratique

ET MAINTENANT, LA PRATIQUE! ELLE VA VOUS ÊTRE EXPLIQUÉE, EN DEUXIÈME PARTIE, À L'AIDE D'UN EXEMPLE TYPE D'ÉVALUATION. QU'ELLE SOIT EXTERNE OU INTERNE, QU'ELLE PRÉPARE, ACCOMPAGNE OU TERMINE, 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



10 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 OU EN ORGANISERA ELLE-MÊME LE DÉROULEMENT DES DIFFÉRENTES PHASES D'ÉVALUATION EN COLLABORATION AVEC LES RESPONSABLES DU PROJET. ON FIXERA D'ABORD LE BUT DE L'ÉVALUATION, APRÈS QUOI SERONT FORMULÉES LES QUESTIONS CLÉS ET DÉFINIS LES INDICATEURS SERVANT À LES MESURER.

Préparation, étape 1

Préciser le but 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 2). Les questions auxquelles vous devez réfléchir pour commencer sont les suivantes : Qu'est censée m'apporter cette évaluation ? Quel usage vais-je

faire de ses 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.

Vérifier, optimiser et assurer la qualité

Préparer des décisions

Apprendre

Rendre compte

QUEL EST LE BUT DE L'ÉVALUATION?

- Améliorer et maximaliser les contenus d'un projet
- Décrire les conditions cadres à respecter pour permettre une exécution optimale du projet
- sur la poursuite ou l'abandon d'un projet
- sur les modifications à apporter à un projet
- sur le changement de contexte d'un projet
- sur le financement d'un projet
- Comprendre les liens entre les éléments du projet
- Améliorer la gestion du projet
- Bénéficier de connaissance pour l'avenir
- Bénéficier de connaissances en vue de projets similaires
- 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 illusoire de vouloir investiguer toutes les facettes d'un projet; une évaluation n'en explore jamais que deux ou trois aspects. Les questions clés sont d'ailleurs différentes selon l'aspect à analyser ayant le plus d'importance pour les responsables du projet. Le tableau à la page suivante donne des exemples de questions pouvant se rapporter aux cinq aspects 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 questions aussi concrètes que possible. Celles-ci peuvent être considérées comme suffisamment précises lorsqu'il est possible d'en faire dériver des indicateurs.

À 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.

Efficience

(extrants, mesure)
Procédons-nous selon
les règles? Les résultats
justifient-ils les coûts?

Efficacité

(réalisations, objectifs
du projet)
Les résultats contribuent-
ils comme prévu aux
objectifs de projet?

Pertinence

Sommes-nous sur la bonne
voie en ce qui concerne le
contexte général?

QUELLES SONT LES QUESTIONS CLÉS DE L'ÉVALUATION?

- Quelle est la relation coût (intrants/input) et résultats (extrants/output)?
- Comment juge-t-on le coût de l'organisation et de l'exécution du projet?
- Comment juge-t-on la gestion du projet, comment fonctionnent les filières de pilotage et de décision?
- Procède-t-on de façon orientée aux résultats?
- Les solutions proposées sont-elles réalisables?
- Existe-t-il un système de monitoring capable de mettre en évidence rapidement d'éventuels problèmes d'exécution?
- 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 la réalisation des objectifs? Quels sont les principaux enseignements qui en ont été tirés?
- 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 de la population concernée et des institutions partenaires ?

- Quel effet le projet a-t-il sur le contexte du groupe cible ?
- Quels changements importants fait-il 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 au 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 suisses invités 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 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 professeurs ont-ils l'intention de mettre des œuvres de compositeurs contemporains suisses à leur programme d'enseignement?
- * 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 visés: deux tiers des étudiants postgrades, deux tiers des étudiants non diplômés, tous les enseignants de percussions, 2 ou 3 enseignants de composition, 5 à 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 AUTEURS DRAMATIQUES

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 à leur réalisation? 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 la réalisation 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.

11 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 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 5). Suivant le but 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, l'évaluation interne aura la préférence.

Si tel est votre choix, il peut être utile d'associer 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 5.2).

Comment procéder dans le cas d'une évaluation externe

Dans le cas d'une évaluation externe, vous donnez mandat à 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 données 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 sa propre contribution, à une évaluation interne. Celle-ci consistera par exemple pour l'équipe de projet à 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. Entrent en ligne de compte toutes les méthodes de la recherche sociale empirique. Le choix dépendra des questions clés (chapitre 10, étape 2) et de leurs indicateurs (chapitre 8.1) ainsi que des aspects auxquels vous vous intéressez plus particulièrement. Si vous voulez obtenir des données quantitatives, vous baserez votre analyse sur des informations statistiques, collectées, par exemple, dans le cadre du monitoring ou recueillies par les 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 ou de dossiers, observations, (fo-

cus groupes), etc. Dans la plupart des cas, il est indiqué de combiner les méthodes quantitatives et qualitatives.

Lorsqu'il s'agit d'évaluations de peu d'ampleur, les enquêtes sont souvent faites 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 à mieux comprendre le contexte. Si l'évaluation est d'une certaine ampleur, il vaut la peine d'élaborer un questionnaire standard. On trouvera en annexe des liens conduisant à des méthodes couramment utilisées en recherche sociale.

EXEMPLE

MÉTHODES ADAPTÉES AUX DIFFÉRENTS TYPES DE QUESTIONS CLÉS

QUESTIONS CLÉS	MÉTHODE	RESPONSABILITÉ DE LA COLLECTE
<u>Evaluation collection Cahiers d'artistes</u>		
<p>Quel est le degré de notoriété dont la collection Cahier d'artistes jouit auprès des spécialistes? <u>Indicateur</u>: le degré de notoriété de la série de publications (élevé/moyen/faible)</p>	<p>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)</p>	<p>Equipe d'évaluation externe</p>
<p>Que pensent les spécialistes du choix des artistes retenus pour la collection? <u>Indicateur</u>: la satisfaction des spécialistes quant au choix des artistes</p>		
<p>Combien d'artistes les spécialistes connaissent-ils déjà avant la publication de la collection? <u>Indicateur</u>: le nombre approximatif d'artistes connus</p>		
<p>De quelle façon la position des artistes choisies a-t-elle évolué sur la scène nationale ou internationale de l'art? <u>Indicateur</u>: position des artistes (élevée/moyenne/faible)</p>	<p>Analyse de documents, étude de biographies, comparaison des expositions avant/après la parution des Cahiers d'artistes</p>	<p>Contribution d'un spécialiste de l'histoire de l'art</p>

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

Evaluateur 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 franchi 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 et les questions clés doivent être au centre de l'évaluation. 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 valent tout d'abord aux

responsables culturels un surcroît de travail. 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 coût-utilité doit être équilibré. Se construire une compétence en matière d'évaluation constitue toutefois pour une institution une entreprise rentable 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. Quelles 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, ce pourcentage peut paraître relativement élevé par rapport à la totalité des coûts. 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 des économies de coûts pour le futur.

Avant de planifier ou de confier une évaluation d'une certaine importance à une entreprise, il est recommandé de prendre conseil sur son type et son ampleur 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 budgété après coup, les arguments à fournir doivent être très convaincants.

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% du coût de celui-ci.

* **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 la relation prix-prestation proposée 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 réalistes.

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, à l'appréciation duquel vous soumettrez par exemple votre 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 public cible ou l'efficacité et la réalisation des objectifs d'un projet culturel sont au centre des préoccupations, choisissez un ou une spécialiste du 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 de l'évaluation de projets culturels; les méthodes sont les mêmes pour tous les domaines. S'agissant toutefois d'évaluer les objectifs et les effets d'un projet culturel, mieux vaut choisir une personne connaissant ce domaine. Il n'est pas toujours facile de trouver des indicateurs pour des questions clés spécifiquement culturelles. Aussi une personne sensibilisée aux repères particuliers auxquels sont mesurées les réalisations culturelles peut-elle 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 mu-

sicienne ou un folkloriste, ou encore une spécialiste du marketing. En tant que spécialistes, ces personnes devront avoir une bonne connaissance du contexte du projet sous évaluation 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

L'équipe d'évaluation est formée

- * d'une évalutrice 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



* La composition de l'équipe d'évaluation est fonction des exigences de l'évaluation.

* Si plusieurs cercles de personnes sont concernés par l'évaluation, on veillera, autant que possible, à entendre toutes les personnes 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

Vous faites maintenant pour l'évaluation externe la synthèse des données clés et formulez ainsi le mandat, qui constituera la base de l'appel d'offres.

Le mandat

Le mandat fixe les buts, les questions ainsi que l'utilité que l'on attend de l'évaluation. 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
- * Le but 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 assorti d'autres indications, telles que des faits importants concernant le projet ou le renvoi à l'information fournie par des sites Internet.

En Suisse, les appels d'offres peuvent être publiés via la SEVAL³, en Allemagne via la DEGEVAL et en France via la SFE. Les

associations professionnelles mettent à disposition pour les appels d'offres des sites Internet. 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; pour celles d'une certaine importance, s'y 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 caractéristiques suivantes: faisabilité, pertinence, méthode proposée et adéquation aux 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.

³ 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 se prêtent aux évaluations les plus diverses. Ils s'adressent à toutes les personnes qui participent à des évaluations ou qui ont sur elles une influence, notamment aux évaluateurs(trices) ainsi qu'aux donateurs 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? Est-il décrit avec concision et clarté?
- La raison et le but de l'évaluation ont-ils été compris?
- Le but et le centrage de l'évaluation proposée correspondent-ils aux descriptions du mandat?
- Si l'auteur de l'offre pose des questions d'évaluation supplémentaires, sont-elles dûment motivées?
- La méthode proposée est-elle adaptée au but de l'évaluation?
- Les méthodes de collecte des données sont-elles fiables, appropriées et efficaces?
- La conception de l'évaluation est-elle convaincante (la façon dont l'offreur propose de procéder)?
- Quels sont les niveaux de comparaison sur lesquels se fondera l'appréciation? 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 existent-elles en son sein? 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 (TdR), représente le mandat définitif d'évaluation et décrit sous une forme synthétique tous les points importants des futurs rapports de travail. Ils règlent la collaboration entre la partie donneuse du mandat et les évaluateurs(trices) externes et précisent la conduite à tenir en cas d'imprévu. Formant la base d'un bon partenariat, le cahier des charges a 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 les informations les plus importants sur l'objet de l'évaluation**
- Quel est l'objectif de l'objet à évaluer?
 - Quels sont les protagonistes du projet?
 - Quels sont les délais impartis au projet?
- Les buts**
- Quel est le but de l'évaluation? Qu'en attendons-nous?
 - * Améliorer, optimiser, développer?
 - * Elargir le savoir, apprendre?
 - * Tirer un bilan? Préparer des décisions
 - * 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 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 nous manque et que nous faisons appel de façon ciblée à un(e) spécialiste externe, expliquez et décrivez 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, par exemple par courriel
- Indication de personnes de contact importantes
- Remise de documents et de données statistiques importants
- 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? Quels 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.)?

12 Phase 3: l'exécution de l'évaluation

L'EXÉCUTION DE L'ÉVALUATION EST DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION, QUI S'ORGANISE ELLE-MÊME. ELLE EST ÉGALEMENT EN CONTACT PERMANENT AVEC LA PARTIE DONNEUSE DU MANDAT LORSQU'IL S'AGIT D'UNE ÉVALUATION EXTERNE; ELLE 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, dont le cahier des charges et l'offre forment la base. Il s'agit maintenant d'affiner les méthodes propo-

sées 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 concerta avec les donneurs du mandat ou les responsables du projet. Les questionnaires sont par exemple envoyés aux donneurs du mandat pour qu'il vérifie son contenu, les noms des personnes à interroger choisis 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 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 communication de tous les documents utiles à son travail.

Les informations ainsi réunies sont ensuite analysées, évaluées et classées par rapport aux 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'agit-il, 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 aider par des spécialistes.

Esquisse du rapport

L'équipe d'évaluation formule dans l'esquisse du rapport les premiers résultats, les messages clés et les recommandations pour l'avenir. Elle se concerte sur leur contenu avant de les communiquer.

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 de la forme ou de 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 facteurs suivants:

- * 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

13 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 EN TIRE POUR LA SUITE DU PROJET ET LES RECOMMANDATIONS SONT COMMUNIQUÉES AVEC CLARTÉ ET NETTETÉ. LE RAPPORT D'ÉVALUATION CONSACRE À LEUR PRÉSENTATION UN CHAPITRE ENTIER. ON APPELLE RÉPONSE DES RESPONSABLES (MANAGEMENT RESPONSE) LA PRISE DE POSITION DES DONNEURS DU MANDAT SUR LE REPORTING.

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 si elles 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 matériaux d'information ainsi que le mode d'obtention des informations.
- 4 Résultats et analyse:** ce chapitre présente les principaux résultats correspondant aux questions clés et aux thèmes formulés 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 de 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 fait aux donneurs du mandat et aux responsables du projet une présentation orale des résultats et discute des recommandations avec eux. Suivant les résultats et la portée de l'évaluation, sont également invitées les instances hiérarchiques. Le but du débriefing est de permettre aux personnes concernées de tirer tout de suite les leçons de l'évaluation. Suivant les groupes cibles et le 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 son contenu, le groupe cible et la forme sont en adéquation, plus grandes sont les chances de voir les révélations importantes de l'évaluation se transformer en actes.

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

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.

CONSEILS

SUR LA FORMULATION CORRECTE DU RAPPORT D'ÉVALUATION



- * Le rapport est formulé de façon claire et facile à lire, il est transparent et reconstituable.
- * 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.

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, donnent dans la réponse des responsables leurs premières réactions aux résultats de l'évaluation. S'il existe des points de désaccord, ils les formulent et les motivent dans ce document. S'agissant 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 prise de 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 groupes cibles: personnes collaborant au projet ou 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 tous les groupes cibles. La façon de les communiquer ne peut donc pas être la même pour tout le monde. Veillez à préparer pour les différents groupes de 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 PUBLICS 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)

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

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 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 de l'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.

14 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 À VOTRE PROJET.

C'est à la direction du projet et aux donateurs 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. Évaluer, c'est provoquer la discussion.

La mise en pratique des résultats peut être l'occasion de difficultés, 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 participant(e)s se sentent solidaires de l'entreprise (ownership) et plus grand, par conséquent, le profit du travail effectué.

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 de rapports.

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.
- * L'évaluation arrive à point nommé; elle coïncide avec le calendrier et le processus décisionnel des personnes intéressées.
- * En cas de désaccord, chercher des solutions alternatives et explorer des voies correspondant aux possibilités des partenaires.
- * L'évaluation est réaliste, sa démarche prend 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.
- * L'Associazione italiana di valutazione, 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 choses, à l'assurance ainsi qu'à l'amélioration de la qualité.
Audit	Appréciation indépendante, interne ou externe, des dispositions et règles en vigueur.
Autoévaluation	Évaluation lors de laquelle les personnes exécutant un projet évaluent leur propre sphère de responsabilité. Les acteurs vérifient leur propre activité; 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 que l'on compare sont générées dans des conditions identiques.
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 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.

Efficienc	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. Basée sur un feedback régulier aux responsables, elle vise à améliorer le déroulement (pertinence et efficacité des stratégies et des mesures ainsi que de leur exécution) et l'efficacité du projet sur lequel elle porte.

Évaluation interne	Évaluation planifiée de manière systématique et réalisée à l'aide de ressources internes qu'une organisation exécute elle-même aux fins de vérifier ses performances (qualité, effet, relation coût-utilité). Les distinctions entre l'évaluation interne et l'autoévaluation (voir ce terme) sont peu marquées.
Évaluation sommative	Évaluation rétrospective, en forme de bilan, d'une mesure; elle intervient vers la fin de celle-ci ou une fois celle-ci terminée (voir évaluation exposé). 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, auquel 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'effet	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 impacts et les réalisations d'une mesure.
Monitoring/suivi Données du Monitoring	<p>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 la réalisation des objectifs, ainsi que sur les processus et l'impact.</p> <p>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 du fait d'un projet et en analyse les résultats.</p>

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 Extrait.
Partenaire	Organisations et institutions qui collaborent en vue d'atteindre des objectifs convenus en commun et qui en partagent la responsabilité, la redevabilité ainsi que les bénéfices, efforts et risques.
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 son budget.
Projet	<p>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).</p> <p>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.</p>

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)	Synthèse écrite de la première réaction des responsables d'un projet 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 prise de procès-verbal.
Résultats	Les résultats ou les changements – attendus ou involontaires – générés par le projet objet de l'évaluation.
Termes de référence	Voir Cahier des charges.
Valeur indicative	Elle fixe le point à partir duquel les prestations fournies ou l'effet visé peuvent être considérés comme satisfaisants. Une valeur indicative est une valeur chiffrée que l'on doit respecter et sur 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	Lämmli & Mettler GmbH, Zurich
Impression	IVO Druck AG, Buchs ZH
Reliure	Buchbinderei Schlatter AG, Liebfeld-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