

I/ Les spécificités des projets culturels de territoire

Les projets artistiques et culturels ont pour particularité de s'inscrire hors les murs, en dehors des équipements culturels, et impliquent un enracinement local pour être au plus près du territoire, et donc de ses habitants. [...] Cet ancrage suppose pour les artistes un temps long d'imprégnation du territoire ainsi qu'un temps de dialogue structurant avec ses différents acteurs : opérateurs artistiques et culturels, relais associatifs locaux, institutions non culturelles, etc.

Ces projets, en faisant appel à la participation des citoyens, invitent à repenser les rapports entre les habitants, les artistes et les acteurs publics et privés – non sans quelques résistances – ainsi que l'évaluation telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui.

Langeard, Chloé. « Les projets artistiques et culturels de territoire. Sens et enjeux d'un nouvel instrument d'action publique », *Informations sociales*, vol. 190, no. 4, 2015, pp. 64-72.

A l'origine des projets culturels de territoire existent des motivations communes qui poussent un territoire et un groupe de personnes (artistes, associations, habitants, collectivités...) à faire un projet ensemble. A partir de constats partagés (ce qui pourrait être utile au territoire, les manques et les besoins...) va naître un désir de changement. Alors, le projet culturel de territoire va tenter d'apporter une réponse à ce « désir partagé de transformation ». Les différentes parties prenantes au projet vont ainsi participer à un processus de transformation qui va générer des changements dans leur vie (manière de penser un territoire, de faire identité commune, de se déplacer dans l'espace public...).



C'est pourquoi, lors de l'écriture d'un projet artistique et culturel de territoire, les porteurs de projets doivent bien garder en tête quelles sont les transformations qu'ils souhaitent voir se matérialiser. Ainsi, la démarche évaluative viendra interroger la capacité du projet à produire (ou non) du changement.

II/ La nécessité de construire une évaluation pour les acteurs du champ artistique et culturel

La question de l'évaluation des impacts des projets culturels et artistiques est intéressante car elle permet de trouver un terrain de dialogue entre les institutions publiques à l'origine des appels à projets qui disposent de leurs propres indicateurs d'évaluation, et le secteur culturel et artistique qui souhaite se doter de ses propres indicateurs pour transcrire le plus justement les actions menées dans leurs projets.

En effet, faire le choix de se réapproprier l'évaluation permet de d'agir directement sur le cadre de l'évaluation afin qu'il reflète le plus justement possible les réalités de terrain et de prendre en compte d'autres paramètres qui ne l'auraient pas été avec une évaluation plus quantitative.

En choisissant les enjeux qu'ils souhaitent mettre en avant, le porteur de projet ainsi que l'ensemble des parties prenantes reprennent une place de citoyens en mesure de faire des propositions dans le débat public. L'évaluation devient alors un outil pour interpeller les politiques publiques sur des dispositifs vertueux et qui demanderaient à être pérennisés et soutenues du fait les impacts positifs qu'ils créent sur les territoires.

III/ Le choix d'une évaluation créative, co-construite et qualitative

De manière générale, l'**Evaluation** est une activité qui consiste à analyser les effets d'une action, d'un projet, d'un programme ou d'une politique publique afin d'éclairer la décision. Une évaluation peut apporter plusieurs types de réponses :

- Pertinence : les objectifs répondent-ils à une réalité (sociale...) ?

- Efficience : les moyens mobilisés sont-ils adéquats pour atteindre des objectifs ?
- Efficacité : les effets sont-ils à la hauteur des objectifs et des coûts ?
- Cohérence : les moyens sont-ils en adéquation avec les objectifs ?
- Impact : quels sont les changements souhaités et non-souhaités ?

Une démarche évaluative est un processus par lequel une évaluation est menée par une organisation, un ensemble de parties prenantes, ou un évaluateur externe.

Avant de commencer l'accompagnement auprès des lauréats, en lien avec l'Agence Phare, il a fallu définir le terme d'évaluation et se mettre d'accord sur un certain nombre de termes. En effet, le champ sémantique de l'évaluation est vaste et peut recouvrir différentes réalités. Nous avons choisi de définir l'évaluation comme telle : *« L'évaluation c'est donner de la valeur à l'action en impliquant les parties prenantes et en mesurant l'impact produit sur la population concernée et les parties prenantes. »*

L'évaluation doit permettre de comprendre ce qui s'est passé et mesurer le changement dans la vie des parties-prenantes au projet (*leurs conditions de vie, l'accès à des œuvres d'art, la valorisation de pratiques artistiques locales...*). C'est une manière d'observer les effets souhaités ou non, directs ou indirects d'un projet (**impact**) grâce à des preuves quantitatives et qualitatives (**indicateurs**) qui seront collectés de différentes manières sous forme de **données**.

IV/ Les enjeux propres à l'accompagnement des lauréats de l'appel à projet « Culture et territoires, œuvrons pour des projets citoyens » de la CRESS Grand Est

Il nous a semblé pertinent de parler de « **démarche évaluative** » dans la mesure où l'évaluation est un processus, un voyage temporellement défini.

Dans le cadre de l'accompagnement des lauréats du 2^{ème} APP Culture et territoires, nous avons mis l'accent sur une démarche d'évaluation **co-construite, créative** et portant sur le **suivi du processus de l'action** elle-même.

- Il est important que chaque porteur de projet artistique et culturel puisse se saisir de cette démarche et l'adapter en fonction de ses réalités, temporalités et moyens alloués. C'est pourquoi l'évaluation doit pouvoir rester souple. Il ne s'agit pas de modéliser une évaluation « type » mais permettre de trouver un **référentiel commun entre toutes les parties prenantes**.
- L'évaluation peut être **une « pratique créative »** en elle-même. Elle est fonction du projet, des parties prenantes et de la manière dont chacun se l'approprie. La forme finale peut être variée (un journal, une vidéo chaque jour, une enquête, des entretiens...).
- Enfin, l'évaluation est avant tout un outil qui doit servir à adapter le projet et servir d'apprentissage pour les futurs projets. Elle est un **outil de connaissance partagée et de transmission** que l'on peut partager par la suite.



Il est important avant de commencer l'accompagnement des porteurs de projets de savoir quel est leur degré de connaissance et de familiarité avec les pratiques évaluatives. En effet, en fonction de leurs expériences, les artistes ou les porteurs de projets ont plus ou moins l'habitude d'utiliser les outils évaluatifs. Par ailleurs, leur vocabulaire et l'imaginaire qui existe autour de la notion d'évaluation peut fortement varier. C'est pourquoi il est primordial d'établir un référentiel de définitions partagées dès le départ.

V/ La posture du facilitateur/ du tiers : Définition, rôle et point de vigilance (A DEFINIR)

VI/ Les questions à se poser lors des différentes phases d'une démarche évaluative

1) Les objectifs de l'évaluation

Questions :

- Pourquoi une évaluation ?
- Quels sont les principaux objectifs de votre évaluation ?

Enjeux de méthode : Le choix des objectifs peut influencer sur le type de périmètre, d'indicateurs ou de méthodes que le porteur de projet peut choisir et mettre en place.

Il faut bien distinguer les objectifs du projet et les objectifs de l'évaluation. Une diversité d'objectifs est possible. Par exemple : fédérer des personnes, contribuer au pilotage d'un projet, améliorer des activités ou bien à communiquer sur le projet.

Quatre niveaux d'objectifs de l'évaluation sont possibles (mais pas nécessaires) : pour soi/pour le binôme, pour la structure, pour le territoire (?), « pour la cause » (?)

- Enjeux **externes** :
 - o communiquer auprès des financeurs/partenaires
 - o plaider pour la transformation des politiques publiques
 - o prouver l'efficacité de l'action menée
- Enjeux **internes** :
 - o redonner du sens et se refédérer en suscitant un enthousiasme collectif
 - o mieux piloter le projet et savoir où on en est
 - o modifier le projet en fonction des retours
- Souhaitez-vous associer d'autres parties prenantes à la définition des objectifs de l'évaluation ? Si oui, lesquelles ?

Concernant les parties prenantes à la démarche évaluative, une diversité de personne est possible en interne ou en externe (bénévoles, collectivités, citoyens, associations), etc. Il faut aussi penser les modes d'implication de ces parties prenantes et le moment où elles interviennent dans la démarche évaluative.

Un questionnement sur la nécessité d'inviter des partenaires publics (financeurs) dès le début de cette démarche est à engager avec les porteurs de projet.

2) Périmètre de l'évaluation

Questions :

- Auprès de quelles personnes souhaitez-vous observer des changements ?
- Quelles sont les activités prévues pour ces personnes ? Quelles sont alors les activités de votre projet que vous souhaitez évaluer ?
- Où souhaitez-vous observer ces changements (effets spécifiques) ?

Définition :

- **Une action** peut être très différente en fonction des projets mis en œuvre. Par exemple, cela peut être des **pratiques**, des **méthodes**, des **pédagogies** artistiques, des actions de sensibilisation, de formation, de médiation, une **expérience** d'accueil, d'information, d'accompagnement, des **fonctionnalités** comme une application ou un site.

- **Une partie-prenante** : Ce sont l'ensemble des personnes associées au projet, ou bien celles qui vont recevoir des effets parce qu'elles y sont associées ou non. Cela peut correspondre à ses personnes impliquées dans le projet (bénévoles, salariés), des partenaires des projets (collectivités), des publics indirects ou induits (grand public). Il est intéressant de savoir d'où viennent ces personnes et quelles sont leurs pratiques culturelles antérieures au projet.
- **Des effets** : ensemble des conséquences d'une action, d'un projet, d'un programme, d'une politique publique sur des personnes, sur des organisations, sur un territoire, ou encore sur un secteur d'activité spécifique. Des effets potentiels qui peuvent découler de la mise en place d'un atelier d'expression sont :
 - o Les personnes participantes donnent leurs avis, parlent de leur quotidien, lèvent la main pour s'exprimer
 - o L'avis des participant.e.s est pris en compte,
 - o Les personnes participantes ont le sentiment d'avoir été écoutées.

Enjeux de méthode :

Il est possible de commencer la réflexion sur le périmètre par le qui (choix des parties prenantes) ou bien par les activités, ou encore par les effets.

Il n'est pas nécessaire d'évaluer tout le projet. Il est donc essentiel de bien délimiter ce périmètre et de prioriser les activités à évaluer, afin que la démarche ne devienne pas trop chronophage

Conseils pratiques :

La réalisation d'un tableau avec les entrées : activités proposées – personnes cibles – effets rêvés/souhaités peut permettre de bien définir le périmètre de l'évaluation.

	Un type de public (habitants)	Un type de public (Collectivité locale)
Action 1	effets produits ou souhaités	effets produits ou souhaités
Action 2	effets produits ou souhaités	effets produits ou souhaités
Action 3	effets produits ou souhaités	effets produits ou souhaités

3) Les impacts à évaluer

Questions :

- Quels sont les effets souhaités ou prévus (impacts) que vous souhaitez évaluer dans le projet ?
- S'agit-il d'effets/impact de court-terme, de moyen-terme ou de long-terme ?
- Quelles sont les preuves qui vous permettent de dire que ces effets/impact seront atteints ?

Définition :

- **Impact** : ensemble des effets des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, partenaires, société civile environnante) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général (Conseil de l'ESS, 2011). Ces impacts peuvent être sociaux, culturels, environnementaux, politiques, économiques.

Exemples :

- o Création d'une identité collective. La mise en place de récits qui contribuent à une légende (activité), va induire que les gens parlent de la légende autour d'eux, et éventuellement se déplacent pour aller au four à pain (effets) et donc cela conduit à impact global qui est de créer une identité collective.

- Découverte de l'autre de manière différente à travers des rencontres valides/personnes en situation de handicap ou population locale/ demandeurs d'asiles.
- Valorisation de la culture des personnes, à partir de leurs vécus, expériences, identité culturelle propre. Cet impact peut être en lien avec des effets tels que : retrouver des éléments de culture des personnes dans l'œuvre (projet) type poème, recette de cuisine, se prendre en photo avec l'œuvre, en parler autour de soi...

Indicateurs : ensemble des effets qui permettent de prouver l'existence ou non d'un impact. Il peut s'agir d'indicateurs (et de preuves) qualitatifs ou quantitatifs.

Enjeux de méthode :

Répondre à la question des impacts permettra ensuite de faire le choix des indicateurs. Pour chaque effet identifié, il y aura une preuve à collecter. Les moyens de savoir quelles seront ces preuves sont de formuler des indicateurs.

Il s'agit de prendre le temps d'approfondir, de prioriser mais aussi éventuellement de rassembler ces effets. Alors vont émerger des grappes de mots qui permettront d'identifier le changement majeur créé par tous ces effets, et permettre ainsi de trouver les impacts. Un lien va se tisser entre activités-effets-impacts.

Le lien entre effets-impacts-indicateurs peut être parfois difficiles à modéliser c'est pourquoi il peut être possible des rester sur la notion d'effet uniquement. Dans ce cas, le terme d'effet devient un synonyme d'impact.

Conseils pratiques :

- Les effets recensés peuvent être positifs ou négatifs.
- Les effets recensés peuvent être des effets non-souhaités ou non-prévus.
- Il est possible d'emmener les porteurs de projets sur quatre niveaux : recenser des effets, regrouper les effets semblables, rattacher des effets semblables à un grand impact (vivre-ensemble, etc.), ou définir des indicateurs stricto-sensu

4) Méthode de l'évaluation

Questions :

- Quelle méthode je souhaite utiliser et quels outils vais-je mobiliser ?
- Pour chacun de vos effets, quels outils souhaitez-vous mobiliser pour collecter de l'information ?
- Quels sont les échantillons de personnes concernées par l'évaluation ?

Définitions :

Les données quantitatives fournissent un bon portrait global d'une population ou d'une région géographique. Elles permettent aussi d'observer des tendances sur une certaine durée. Elles sont utiles quand on cherche à décrire le qui, le quoi, le où et le quand.

Les données qualitatives fournissent une information enrichie, approfondie et diversifiée ; elles reposent sur quelques individus ou quelques cas. Elles sont utiles quand on cherche à expliquer le comment et le pourquoi.

Enjeux de méthode :

- Collecter de l'information permet de documenter les preuves. Le choix des outils de collecte est important en fonction des objectifs de l'évaluation.
- Le qualitatif est intéressant pour comprendre « la diversité de l'expérience vécue » par les personnes. Exemple d'échantillon qualitatif : au moins 5 à 10 personnes
- Le quantitatif permet d'identifier des tendances et de monter en généralité. Exemple d'échantillon quantitatif : au moins 50 à 100 personnes

Conseils pratiques :

- Exemples d'outils qualitatifs : observations, entretiens individuels ou collectifs (groupe de parole), etc.
- Exemple d'outils quantitatifs : tableau de bord, questionnaires. Limiter le nombre de questions (environ 10 questions maximum).
- Ne pas confondre outils de collecte et des outils de valorisation des informations (photographie, vidéos, etc.)

5) Collecte & analyse de données

Questions :

- Quelle(s) personne (s) va construire les outils ? Avec quelles compétences ?
- Quelle(s) personne(s) va collecter les données ? Avec quelles compétences ? A quel moment du projet les données vont être collectées ?
- Quelle(s) personne(s) va analyser les données ? Avec quelles compétences ?

Définition :

Afin de démontrer les preuves (indicateurs), il faut ensuite collecter **des données** que l'on peut définir comme « l'ensemble des indices qui permettent de renseigner un indicateur ».

Enjeux de méthode :

- Pour les outils, il faut regarder dans les personnes en charge de l'évaluation, qui disposent de compétences pour construire des questions qui ne sont pas orientées ou morales.
- Pour la collecte des données, il faut regarder dans les personnes en charge de l'évaluation, qui disposent de compétence pour organiser un planning.
- Pour l'analyse, il faut regarder dans les personnes en charge de l'évaluation, qui disposent de compétences pour croiser les informations et de les contextualiser
- Une fois ces outils choisis, il faut se poser la question des moments durant lesquels ces outils seront utilisés. Est-il plus pertinent de les utiliser au début, au milieu, à la fin, ou bien tout au long du projet ?

Conseils pratiques :

- Des outils organisationnels peuvent être mis en place afin de bien répartir la collecte des données. Pour cela il est possible de réaliser un rétroplanning avec le nom des différentes personnes concernées par la collecte et le moment de son intervention. On peut aussi faire un calendrier de collecte des informations (pendant les activités, après les activités, etc.). Il est

primordial de savoir le temps qui sera consacré à ses différentes collectes et analyses afin d'éviter d'être pris à court de temps.

- Afin de mener au mieux la démarche d'évaluation, il est conseillé, de mettre en place un calendrier de mise en œuvre de la démarche évaluative dès le début de leur projet. Cela permettra de bien garder en tête les différents éléments et d'utiliser l'évaluation comme un moyen de questionner le projet en cours de route et éventuellement de l'ajuster si nécessaire.

6) Outils de valorisation

Questions :

- Quels sont les outils de valorisation de l'évaluation ?
- L'outil de valorisation de l'évaluation a-t-il une dimension artistique ?
- Souhaitez-vous associer d'autres parties prenantes à la valorisation de l'évaluation ? Si oui, lesquelles ?
- Auprès de quelles parties prenantes souhaitez-vous diffuser cet outil ?

Définition :

Valorisation : « *Fait d'accorder une importance plus grande, davantage de valeur à quelqu'un ou à quelque chose. Valorisation culturelle, sociale.* »

Enjeux de méthode :

L'outil de valorisation permet de répondre à la question : comment voulez-vous donner à voir les informations récoltées ? Quel est le récit que vous souhaitez exposer aux partenaires extérieurs ?

Conseils pratiques :

- La production peut prendre la forme d'un rapport ou d'un document écrit (vidéos, photographie, etc.)
- Elle peut aussi s'accompagner de commentaires/d'analyses des parties prenantes