



**URC**  
Observatoire  
Romand de la  
Culture



# PETIT TOPO DE L'ÉVALUATION DANS LA CULTURE

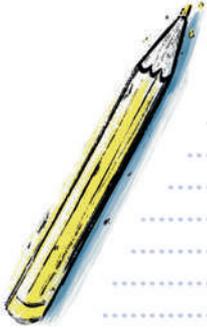
# INTRODUCTION



Le « **Petit topo de l'évaluation dans la culture** » s'adresse aux acteur·rice·s culturel·le·s qui souhaitent réaliser une évaluation d'un projet ou d'un programme.

Cette publication s'inspire des contenus de l'ouvrage « L'évaluation dans la culture : Pourquoi et comment évaluer ? Un guide pour l'évaluation de projets, de programmes, de stratégies et d'institutions culturelles », rédigé par Anne-Catherine de Perrot et Tina Wodiunig, édité par le Pour-cent culturel Migros et la Fondation suisse pour la culture Pro Helvetia en 2008 et réédité en 2014. La brochure publiée par l'ORC a pour objectif d'en présenter les éléments-clés de manière ludique.

# VOS NOTES PERSONNELLES



A series of horizontal dotted lines for writing notes, starting from the top right of the pencil and extending across the page.

## QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ?

L'évaluation est une analyse ciblée et délimitée dans le temps. **Son objectif est de mesurer la réussite d'un projet ou d'un programme, qu'il soit dans sa phase de conception, en cours ou achevé.** Une évaluation se réalise à l'aide de méthodes systématiques et sur la base de critères objectifs.



Si les objectifs ont été atteints à des coûts raisonnables



Si les objectifs formulés lors de la conception du projet ont été atteints



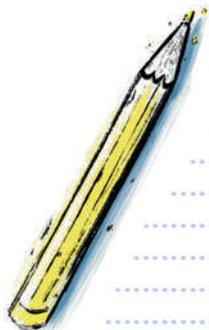
Si les Inputs (mesures prises) ont permis d'atteindre ces objectifs



Si les Outcomes (effets attendus) sont réalisés

Dans le cas où un processus ne s'est pas déroulé comme prévu ou a mené à des résultats insatisfaisants, l'évaluation en cherche les causes et fournit des pistes en vue de possibles améliorations.

# VOS NOTES PERSONNELLES



A series of horizontal dotted lines for writing notes, extending across the width of the page.

# POURQUOI ÉVALUER ?



## Vérifier, améliorer et optimiser la qualité d'une prestation :

L'évaluation aide à comprendre pourquoi certains objectifs ont été atteints et d'autres non. Elle permet ainsi de fixer de nouveaux objectifs, plus réalistes, pour la suite du projet et de mettre en place une série d'outils de vérification.



## Aider à la décision

L'évaluation aide à prendre des décisions et à fixer des priorités lors de la réalisation d'un projet. Les résultats de l'évaluation et ses recommandations constituent une base pour la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

**LA QUESTION À SE POSER EST DE DÉTERMINER QUELLES FINALITÉS DOIVENT REMPLIR UNE ÉVALUATION. IL EN EXISTE QUATRE PRINCIPALES.**



## Rendre compte

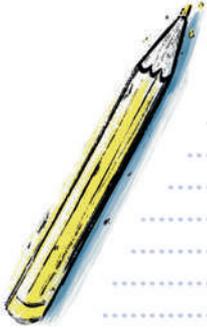
L'évaluation permet aux responsables culturel·le·s de justifier d'un usage prudent et parcimonieux des ressources mises à leur disposition, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'argent public.

## Apprendre

L'évaluation permet de tirer des leçons et de mieux saisir les tenants et aboutissants d'un projet. Elle offre l'opportunité de revoir ses pratiques et de développer de nouvelles stratégies.



# VOS NOTES PERSONNELLES



A series of horizontal dotted lines for writing notes, extending across the width of the page.

## QU'EST-CE QU'ON ÉVALUE ?



Il n'est pas possible d'évaluer tous les aspects d'un projet ou d'un programme. Il est donc nécessaire de déterminer deux ou trois questions-clés afin de se concentrer sur l'essentiel.



**Efficacité** : Les objectifs du projet sont-ils atteints ?



**Efficience** : Les moyens mis en œuvre pour réaliser le projet sont-ils optimaux et se justifient-ils ?



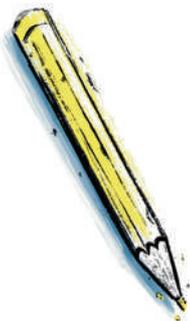
**Pertinence** : Le projet évalué produit-il ce qu'on attend de lui ?



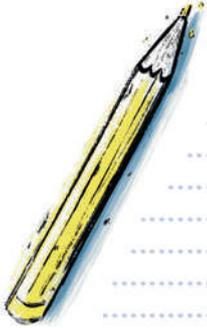
**Durabilité** : Les processus et les effets mis en place ont-ils un caractère durable ?  
Que restera-t-il une fois le projet achevé ?



**Impact** : Quels sont les effets du projet sur un contexte donné ?



# VOS NOTES PERSONNELLES



A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 18 lines spaced evenly down the page.

# QUELLES SONT LES QUESTIONS-CLÉS ?

En fonction des domaines choisis, voici quelques pistes ...



## EFFICACITÉ

- Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés et les objectifs prévus ? Sur quels publics-cibles ?
- Quels points ont-ils été des facteurs de soutien et lesquels ont freiné la réalisation du projet ?
- Constate-t-on des effets imprévus ? Si oui, lesquels ?

## EFFICIENCE

- Quelle est la relation entre les coûts et les résultats ?
- Comment juge-t-on les efforts investis pour l'organisation et l'exécution du projet ?
- Comment fonctionnent les processus de pilotage et de décision ?

## PERTINENCE

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

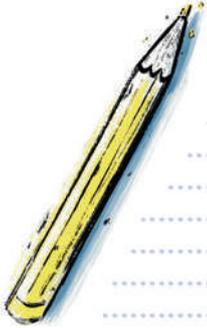
## DURABILITÉ

- Le projet est-il viable à long terme ?
- Les partenaires sont-ils·elles capables de poursuivre le projet par leurs propres moyens ?
- Quelles sont les mesures qui pourraient accroître la durabilité du projet ?

## IMPACT

- Quel(s) effet(s) le projet a-t-il sur le contexte du groupe-cible ?
- Quels changements importants commencent à apparaître ?

# VOS NOTES PERSONNELLES



A series of horizontal dotted lines for writing notes, extending across the width of the page.

# TROIS NIVEAUX D'OBJECTIFS



Lors de la planification d'un projet, il est nécessaire de formuler des objectifs selon la « **chaîne des effets** ». Un modèle d'effets est considéré comme cohérent lorsque les activités et ressources (Input), les mesures et prestations fournies (Output), les effets directs sur le(s) groupe(s) cible(s) et les changements plus vastes (Impact) forment une suite logique.

Trois niveaux d'objectifs caractérisent un projet :



**Les objectifs de finalité**, liés à des effets recherchés (Impact). Ces objectifs découlent souvent de la vision de l'institution. Ils se définissent comme des changements durables sur un contexte donné et comportent une idée d'amélioration.

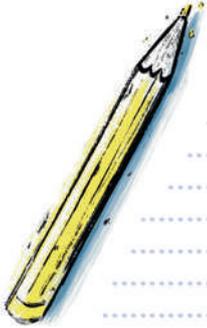


**Les objectifs de projet**, liés aux effets directs et immédiat du projet (Outcome). Il s'agit de déterminer sur quel(s) groupe(s) cible(s) on souhaite produire quel(s) effet(s) et/ou provoquer tel(s) changement(s).



**Les objectifs opératoires**, liés à la mise en œuvre du projet (Output). Ils se réfèrent aux mesures qu'il faut mettre en place, concrètement, pour mettre le projet en œuvre (actions, ressources, etc.).

# VOS NOTES PERSONNELLES



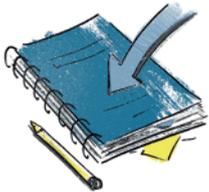
A series of horizontal dotted lines for writing notes, extending across the width of the page.

## QUI ÉVALUE ?



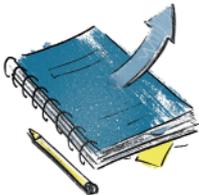
L'évaluation peut être réalisée par des spécialistes (en externe) ou par des personnes qui participent au projet (en interne). Les questionnements, les méthodes et les processus d'apprentissage sont identiques. **La différence réside dans le rôle et les responsabilités des personnes qui procèdent à l'évaluation du projet.**

L'évaluation peut combiner les deux variantes.



**ÉVALUATION EXTERNE :** l'évaluateur·ice n'est pas partie prenante du projet et intervient en qualité d'expert·e.

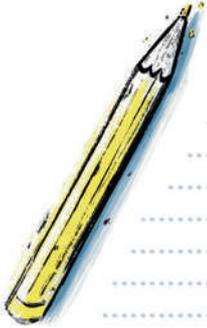
- ✓ Forces : distance, indépendance, comparaisons avec d'autres évaluations réalisées, impartialité en cas de résistances éventuelles
- ✓ Faiblesses : coût



**ÉVALUATION INTERNE :** le projet est analysé par ses acteur·ice·s ou une personne interne mandatée à cet effet. À la différence d'une autoévaluation, l'évaluation interne interroge davantage le déroulement du projet et le degré d'atteinte de ses objectifs que les responsabilités.

- ✓ Forces : connaissance approfondie du projet et de l'institution, peu coûteuse, possibilité d'évaluer périodiquement
- ✓ Faiblesses : manque de distance, partialité, manque de temps

# VOS NOTES PERSONNELLES



A series of horizontal dotted lines for writing notes, extending across the width of the page.

# À QUEL MOMENT ÉVALUER ?



**L'évaluation ex ante** (ou évaluation prospective) a lieu avant le démarrage du projet. Elle fournit des bases de développement du projet.

**L'évaluation accompagnante** a lieu en cours de projet. Elle se décline en deux sous-catégories :



L'évaluation processuelle a pour but de mesurer le degré d'atteinte des objectifs du projet et permet d'effectuer les ajustements nécessaires.

L'évaluation formative a pour but de donner un feed-back régulier sur le déroulement et la mise en œuvre du projet et suggère des améliorations possibles.



**L'évaluation sommative** a lieu à la fin du projet ou d'une phase du projet. Elle appréhende rétrospectivement le déroulement, les résultats et les effets d'un projet.



**L'évaluation ex post** a lieu une fois le projet achevé. Elle appréhende les effets durables d'un projet (Impact).

# CHECKLISTS



## Je veux faire évaluer mon projet

### Phase 1 Préparation

- Préciser la finalité de l'évaluation
- Déterminer à quel moment évaluer : évaluation ex ante, accompagnante, sommative ou ex post
- Préparer et poser les questions-clés de l'évaluation

### Phase 2 Organisation

- Clarifier la question des ressources (humaines et financières) et des compétences nécessaires
- Définir le type d'évaluation (interne/externe ou mixte)
- Choisir la méthode d'évaluation

### Phase 3 Réalisation

- Échanger avec la ou les personne(s) qui mène(nt) l'évaluation
- Fournir les documents et informations nécessaires à l'évaluation

### Phase 4 Reporting

- Prendre connaissance du rapport d'évaluation et de ses recommandations
- Organiser un débriefing
- Réfléchir aux personnes qui doivent prendre connaissance des résultats (par ex : les politiques)

### Phase 5 Application des résultats

- Décider des mesures à prendre
- Mettre en œuvre ces mesures et suivre la mise en œuvre

# CHECKLISTS



## Je réalise l'évaluation

### Phase 1 Préparation

- Prendre connaissance du projet et de ses objectifs
- Prendre connaissance et préciser les questions-clés

### Phase 2 Organisation

- Préciser le cahier des charges
- Choisir la méthode d'évaluation

### Phase 3 Réalisation

- Élaborer le plan de travail et affiner la méthode d'évaluation
- Réunir les informations
- Analyser les données récoltées

### Phase 4 Reporting

- Établir le rapport d'évaluation, avec des recommandations, et le présenter
- Procéder à un débriefing

### Phase 5 Application des résultats

- Veiller à l'application des résultats



# BOÎTE À OUTILS

## Les principales méthodes d'évaluation

La **recherche documentaire** permet de récolter des données existantes qui sont utiles à l'évaluation. Ces chiffres ou documents liés au projet proviennent d'institutions, d'organismes ou de collectivités, publics ou privés (statistiques, procès-verbaux, statuts, publications, etc.).  
Conseil : garder à l'esprit les questions-clés et les objectifs.



L'**entretien** permet de recueillir des informations et des éléments d'analyse. Il se concentre sur une discussion autour des hypothèses de travail. La forme la plus utilisée en sciences sociales est l'entretien semi-directif. Il consiste à dresser une liste de questions afin de guider les interlocuteur·ice·s, tout en les laissant intervenir librement.

L'**observation** peut fournir des informations utiles à la compréhension de l'objet à évaluer, dans le cadre de questions-clés spécifiques. L'observation se décline sous deux formes : directe (on s'adresse aux sujets) et indirecte (on observe sans s'adresser aux sujets).





# BOÎTE À OUTILS

## Les principales méthodes d'évaluation

Les **entretiens exploratoires** permettent de formuler des pistes de réflexion pour répondre aux questions-clés. Conseils : mener l'entretien de manière ouverte, tout en restant dans le cadre des thèmes évalués.



L'**enquête par questionnaire** s'adresse à des personnes impliquées d'une manière ou d'une autre dans le projet à évaluer. Cette enquête a pour but de donner des réponses aux questions-clés.

Les **Focus groups** consistent à mener des entretiens avec un groupe de personnes (au moins quatre) sur une thématique spécifique. Souvent, la discussion est semi-structurée : la personne chargée de l'évaluation édicte une série de questions, mais encourage également les participant·e·s à exprimer leurs idées et interagir les un·e·s avec les autres. Le Focus group peut également être utile en fin d'évaluation pour discuter de certains résultats, afin de mieux les comprendre et les interpréter.





Observatoire  
Romand de la  
Culture

Observatoire romand de la culture (ORC)  
Bâtiment IDHEAP – Quartier Mouline,  
1015 Lausanne



[info@observatoire-culture.ch](mailto:info@observatoire-culture.ch)  
[observatoire-culture.ch](http://observatoire-culture.ch)

Observatoire romand de la culture (ORC), 2024

Adaptation des textes et boîte à outils : Natacha Rossel

Illustration et graphisme : Sébastien Gerbier

L'Observatoire romand de la culture remercie Anne-Catherine de Perrot pour ses précieux conseils et recommandations, et pour sa relecture attentive.

L'ORC est soutenu par : l'UNIL, la HES-SO, la Conférence des chef·fe·s de service et délégué·e·s aux affaires culturelles des 7 cantons romands (CDAC) et 14 villes romandes (Bienne, Delémont, La Chaux-de-Fonds, Fribourg, Genève, Lausanne, Meyrin, Morges, Neuchâtel, Nyon, Renens, Sion, Vevey et Yverdon-les-Bains).

Ce guide a été réalisé avec l'accord de Pro Helvetia et du Pourcent culturel Migros. Tous droits réservés.