



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC

LA CULTURE DE L'ÉVALUATION

RECUEIL DE RÉFLEXIONS SUR LA CULTURE ET LE DÉVELOPPEMENT



LA CULTURE DE L'ÉVALUATION

Auteur: François Matarasso

Né au Royaume-Uni en 1958, François Matarasso est un artiste communautaire, écrivain et chercheur. Il a travaillé durant quinze ans comme artiste avec différentes communautés avant d'appliquer cette expérience à la recherche sur la théorie, la pratique et les résultats de la participation des populations à la culture. Publié en 1997, son rapport intitulé *Use or Ornament?* a défini des concepts importants en politique culturelle et a été complété par d'autres études sur la culture et le développement communautaire, dont l'ouvrage *A Restless Art, How participation won and why it matters*, paru en 2019. Parallèlement aux recherches qu'il mène, il associe son travail d'artiste communautaire à une activité de conseil dans le domaine de l'évaluation et de la formation. À ce jour, il est intervenu dans près de 40 pays. Il a également oeuvré comme administrateur de l'*Arts Council England*, du *National Endowment of Science Technology and the Arts* et de la *Baring Foundation*, et a obtenu des chaires honorifiques dans des universités au Royaume-Uni et en Australie. Cette vaste expérience et expertise dans le domaine de la culture a incité la DDC à lui confier la rédaction du présent papier de réflexion.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'ÉVALUATION

Rien en ce monde n'est certain, sauf la mort et les impôts, a écrit Benjamin Franklin. Aujourd'hui, nous devrions probablement ajouter l'évaluation à sa liste de fléaux inévitables. Toute personne dont le travail – en tant que scientifique, gestionnaire, médecin ou artiste – dépend de décisions prises par d'autres sait qu'elle doit rendre compte de ses résultats. Cette tendance s'est accentuée vers la fin du XX^e siècle, avec l'introduction de nouvelles idées dans la gestion publique. Les manquements dans la réponse internationale à la crise du génocide au Rwanda ont suscité un nouvel engagement en faveur de l'apprentissage par l'évaluation, notamment par la formation d'un réseau mondial d'ONG, d'agences de l'ONU, de donateurs et d'universitaires spécialisés dans l'aide humanitaire : depuis lors, l'ALNAP a constitué une bibliothèque comptant 21 500 ressources sur l'évaluation humanitaire, l'apprentissage et la performance (HELP).¹

En l'espace d'une génération, l'évaluation a été normalisée – à la fois comme culture et comme branche d'activité.

C'est là un changement profond et bienvenu. Travailler en misant sur l'espoir et en restant dans l'ignorance n'est plus acceptable. Dans les États démocratiques riches, le soutien du public à l'aide internationale dépend des preuves établissant que celle-ci produit des changements positifs et durables. Les agences qui gèrent les programmes de développement ont besoin de savoir si leur travail est efficace et ce qu'elles peuvent faire pour qu'il le soit davantage.

L'évaluation est source de responsabilisation et d'apprentissage. Elle améliore l'efficacité et l'efficacité des investissements et renforce la confiance des parties prenantes dans leur impact.

La DDC et ses partenaires, notamment les petites ONG qui mènent des activités au niveau communautaire, l'ont bien compris. C'est ce qui ressort clairement des documents sur la

politique d'évaluation de la DDC, des directives techniques et des rapports sur les programmes.² Les principes, concepts et méthodes d'évaluation des programmes de la DDC s'alignent sur ceux appliqués par l'OCDE et par la Société suisse d'évaluation, et contribuent à un corpus croissant de connaissances acquises et partagées par les acteurs du secteur du développement international.

L'ÉVALUATION DE LA CULTURE DANS LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT

L'évaluation est particulièrement importante et difficile en ce qui concerne le travail de la DDC dans le domaine culture et développement. Cette situation représente un défi pour ceux qui gèrent et évaluent les programmes culturels poursuivant des objectifs de développement. Pour les soutenir dans leurs activités, la DDC a récemment engagé un processus de réflexion articulé autour d'une enquête, d'un webinaire et du présent document. Mais avant de nous pencher sur leurs expériences et leurs idées pour renforcer l'évaluation, il convient de montrer l'importance cruciale que revêt l'évaluation dans le domaine culture et développement.

L'IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES CULTURE ET DÉVELOPPEMENT

Il est essentiel d'évaluer les projets qui mettent la culture au service du développement, car ces initiatives ne sont généralement pas bien comprises par les décideurs ou par le public.

Le but des projets menés dans le domaine de l'assainissement ou de la santé est évident, de sorte que leur évaluation peut se concentrer

sur les performances et les résultats. Mais les retombées des projets artistiques et culturels sont souvent indirectes et peuvent être difficiles à comprendre pour les personnes extérieures. Par exemple, le soutien apporté par la DDC au cinéma et à la photographie en Géorgie vise à influencer les attitudes du public envers les minorités et à favoriser la tolérance et la liberté d'expression, mais ces changements ne sont pas manifestes. En effet, il peut arriver que de tels programmes ne soient autorisés que parce qu'ils ne prévoient pas explicitement de tels résultats. En Palestine, un projet de la DDC visant à renforcer l'autonomie des femmes et la vie démocratique s'est concentré sur l'agriculture et l'agritourisme, des domaines qui offrent une porte d'entrée acceptable pour aborder ces sujets controversés. Dans les situations de développement, il faut souvent entretenir une certaine ambiguïté sur les résultats des projets culturels.

Lorsqu'un projet culturel repose sur une approche innovante ou expérimentale, il peut être encore plus difficile pour les non-spécialistes d'en saisir la valeur. Dans des domaines tels que l'aide alimentaire d'urgence, l'expérience acquise sur plusieurs décennies a permis d'identifier et de partager les meilleures pratiques. Mais les approches en matière de consolidation de la paix sont plus diverses et plus complexes. L'art joue ici un rôle croissant, mais le langage imagé et la dimension joyeuse qui rendent le travail artistique si attrayant peuvent occulter l'importance de son rôle dans la réconciliation.³ Les évaluations commencent à mettre en évidence les avantages de l'art, mais la théorie comme la pratique sont en pleine évolution et restent difficiles à comprendre pour les non-spécialistes.⁴

Enfin les projets culturels doivent eux-mêmes contrer l'idée que les fonds seraient mieux investis dans des domaines manifestement plus utiles comme la santé ou l'éducation. En réalité, il s'agit là d'une opposition factice car, dans un contexte de développement, les projets culturels ont toujours des objectifs non culturels. Par exemple, en Afrique australe, la DDC finance des programmes musicaux et artistiques pour soutenir l'éducation des adolescents à la santé sexuelle, même si des personnes extérieures ne voient peut-être que des jeunes qui s'amuse-

L'évaluation est synonyme de redevabilité – elle joue un rôle essentiel pour permettre aux décideurs et au public de comprendre pourquoi des projets culturels peuvent apporter une contribution unique à une stratégie multidisciplinaire de développement.

L'évaluation est synonyme d'apprentissage – elle est essentielle pour identifier les méthodes les plus efficaces dans le contexte considéré, afin que d'autres personnes planifiant des initiatives culturelles en lien avec le développement puissent bénéficier des acquis d'apprentissage transférables.

LES DIFFICULTÉS À ÉVALUER LES PROGRAMMES CULTURE ET DÉVELOPPEMENT

L'évaluation de la culture dans le contexte du développement est donc particulièrement importante pour renforcer la redevabilité et constituer un socle de connaissances sur les bonnes pratiques dans un domaine innovant. Malheureusement, elle est aussi plus difficile à réaliser que dans le cas de programmes de développement classiques parce qu'elle implique des processus multidimensionnels, et les résultats qu'elle produit ne peuvent être garantis comme le seraient ceux d'un programme de vaccination.

Une campagne de santé peut être évaluée au moyen d'indicateurs précis, souvent sur la base de données statistiques de référence, et moyennant l'utilisation d'un modèle établi de théorie du changement. Il existe souvent un ensemble de travaux similaires permettant de comparer les « outputs » et les résultats, et le succès peut être mesuré par rapport à des objectifs précis. Mais il en va autrement dans le domaine culture et développement.

Les programmes culturels étant multidisciplinaires, ils peuvent induire des changements dans plusieurs domaines en même temps. En Bolivie, la DDC a financé des projets artistiques destinés à agir aux niveaux de l'édu-

cation des jeunes, de l'économie créative et des attitudes envers les minorités. Il existe certes des théories du changement qui montrent comment les investissements dans le cinéma peuvent promouvoir la tolérance ou comment des programmes musicaux peuvent favoriser la santé sexuelle, mais elles ne sont pas simples à comprendre. Les résultats de tels projets peuvent être indirects et, comme ils impliquent la réaction de personnes à des expériences artistiques, il est difficile d'établir un lien de cause à effet. Il n'est pas facile non plus de montrer l'impact d'un projet sur les sentiments ou les perceptions, alors que cela peut influencer durablement le comportement des gens et donc les objectifs de développement.

Personne ne peut garantir comment les expériences artistiques sont perçues. Les bons projets culturels ne fonctionnent pas comme de la propagande.

Ils n'ont pas la vocation – ni la capacité – de contrôler la réaction des spectateurs à un film sur les expériences vécues par une minorité. La projection d'un film sert des objectifs plus subtils et plus vertueux. Elle peut, par exemple, influencer la perception que les membres d'une minorité ont d'eux-mêmes, tout en délimitant le cadre de ce qui peut être exprimé en public. Les propos échangés après la projection peuvent être moins importants que le fait d'encourager les gens à exprimer ouvertement leurs idées et leurs sentiments.

La théorie et les méthodes d'évaluation culturelle ne cessent de s'améliorer, mais c'est une erreur que de faire une évaluation simpliste de l'impact des programmes artistiques, sans tenir compte de leurs processus spécifiques ou du contexte dans lequel ils s'inscrivent.

PROBLÈMES D'ÉVALUATION DANS LE DOMAINE CULTURE ET DÉVELOPPEMENT

Les méthodes utilisées pour évaluer les programmes de développement peuvent être appliquées aux projets culturels, mais il faut souvent procéder à des adaptations afin de tenir compte de leurs processus et résultats spécifiques.

Les budgets des projets culturels étant généralement faibles, la part disponible pour l'évaluation l'est encore plus. D'où le risque que les ressources affectées à l'évaluation des projets culturels soient tout simplement insuffisantes pour obtenir des résultats utiles. C'est l'une des raisons pour lesquelles les petites subventions, auxquelles les bureaux de coopération suisses ont largement recours pour soutenir des activités culturelles, ne sont pas évaluées. Or, ces initiatives locales représentent au total un investissement considérable et une occasion d'apprentissage manquée. Ne pouvant consacrer que des fonds limités à l'évaluation, la DDC s'en remet souvent aux données que lui fournissent les bénéficiaires sur leur travail. Cela peut renforcer la coopération et les capacités, mais certains bénéficiaires ont du mal à trouver les compétences, le temps ou les effectifs nécessaires pour tenir des registres précis. Les évaluations de projets individuels peuvent être analysées dans le cadre d'études destinées à répondre à des questions plus larges, mais seulement si les ensembles de données et les méthodes d'évaluation qui ont été utilisés sont cohérents. Même dans ce cas, il manque des bases de comparaison fiables, peut-être parce qu'aucune donnée culturelle n'a été enregistrée auparavant ou parce que les stratégies existantes n'ont pas encore défini les résultats escomptés.

L'évaluation implique un arbitrage entre la valeur des connaissances pouvant être acquises et le coût induit par leur acquisition, mais sans un engagement financier minimum, le risque existe de n'engendrer que des connaissances illusoires. Les budgets alloués aux actions culturelles étant limités, il est naturel de concen-

trer les fonds sur des activités directement bénéfiques, mais un budget d'évaluation insuffisant peut empêcher d'aller au-delà d'une compréhension superficielle d'un projet et de son impact. Comme les programmes culturels traitent souvent de questions complexes de croyances, de comportement et d'identité, une évaluation insuffisante peut être plus trompeuse qu'instructive.

Les délais posent également des difficultés. Les évaluations sont généralement effectuées vers la fin d'une intervention, mais les changements peuvent n'apparaître clairement que des mois, voire des années plus tard.

L'efficacité d'un programme musical destiné à promouvoir la santé sexuelle ne peut être établie que sur la base des changements intervenus dans la vie des participants au cours des années suivantes, leur parcours de santé étant idéalement comparé à celui d'autres jeunes qui n'ont pas participé au programme. Or, aucune de ces sources de données n'est généralement disponible, notamment parce que les priorités de financement changent sur des périodes plus courtes. Les bailleurs de fonds s'intéressent rarement aux projets achevés des années auparavant, mais une vision à plus long terme peut être riche d'enseignements. La volatilité du financement des projets a des conséquences sur l'évaluation : par exemple, l'évaluation des bénéficiaires au moment, plein d'espoir, de l'achèvement du projet peut être très différente de leur point de vue un an plus tard, lorsqu'il n'y a plus de soutien permettant de faire fond sur les succès obtenus initialement. Les projets se terminent, mais la vie continue, et les espoirs déçus peuvent se transformer en frustration et en cynisme – mais, à ce stade, personne ne s'interroge sur l'impact du projet.

La DDC a réussi à atténuer les difficultés liées à l'évaluation de la culture dans un contexte de développement en adoptant une approche stratégique dans son travail. Le programme Art et culture en Asie centrale, qui est entré dans sa cinquième phase en 2007, en offre un bon exemple. Le recours à des évaluateurs externes pour procéder à une évaluation indépendante des progrès accomplis, complété par un suivi attentif et des rapports minutieux

de la part des bureaux suisses de coopération, montre qu'il est possible de répertorier les résultats obtenus et de s'appuyer sur eux pour les planifications futures. Des approches similaires existent dans d'autres régions, par exemple en Afrique du Nord.

Enfin, il y a la question de la durabilité, qui fait partie des critères d'évaluation appliqués par la DDC et qui est formulée sous forme interrogative : *Dans quelle mesure les résultats positifs perdureront-ils après la fin du soutien de la DDC ?*⁵ Cette question a particulièrement préoccupé les membres du personnel de la DDC qui ont participé à l'enquête, car la poursuite des activités développées avec des fonds suisses est un indicateur clair du succès de celles-ci. La difficulté réside dans le fait que leur poursuite dépend souvent de conditions qui dépassent largement le cadre du projet et échappent à son contrôle. Par exemple, les programmes de soutien aux industries créatives locales peuvent être voués à l'échec faute de soutien extérieur en raison de l'exiguïté des marchés locaux, du manque de leadership politique national ou des faiblesses en matière d'infrastructures, d'éducation ou de distribution. Il est irréaliste d'espérer que les formes de production culturelle qui, en Europe, dépendent des subventions publiques puissent se développer sans soutien dans des conditions aussi difficiles.

La meilleure façon d'assurer la durabilité est de modifier les capacités et les comportements, ce qui suppose que ces objectifs soient pris en compte dans la conception et la mise en œuvre d'un programme.

PISTES D'AVENIR

Ce document de réflexion soutient que l'évaluation des projets qui utilisent la culture comme un levier de développement est particulièrement importante en raison du caractère inédit et innovant de ce travail. Il fait également valoir que ce travail est particulièrement difficile à cause de la complexité des interventions et de leurs résultats, ainsi que de la limitation des ressources financières et humaines disponibles.

Pour trouver des solutions à ces défis, il faut d'abord reconnaître la spécificité de la culture dans un contexte de développement, qui explique à la fois pourquoi celle-ci constitue un complément précieux à la coopération internationale et pourquoi elle nécessite une approche différente de l'évaluation.

Il est également important d'être conscient des frustrations et des craintes que ces difficultés peuvent faire naître chez les personnes impliquées dans l'évaluation de projets culturels. Quant aux personnes dont le travail est évalué, elles perçoivent souvent ce processus comme un jugement ou un contrôle, même si telle n'est pas l'intention des évaluateurs. Dans une certaine mesure, c'est inévitable, car les rapports d'évaluation influencent des décisions qui affectent la vie des gens. Cependant, il est possible d'instaurer un climat de confiance où la complexité des résultats est acceptée et où tout apprentissage est valorisé dans l'évolution de la pratique.⁶ La communauté d'apprentissage Culture Matters de la DDC constitue une ressource essentielle à cet égard.

Une implication plus étroite des parties prenantes dans l'évaluation des programmes culture et développement serait un bon pas en avant. Il est normal d'attendre d'elles qu'elles fournissent des informations et des appréciations sur ce qui se passe, mais cela risque de les cantonner dans une position subsidiaire. Lorsque les bénéficiaires sont associés aux dé-

cision portant sur les objectifs du programme, les indicateurs et les critères de référence, le processus d'évaluation peut s'inscrire dans une démarche de capacitation plutôt que de jugement, et soutenir les objectifs de développement plus généraux de la coopération internationale. En matière d'évaluation, les approches participatives sont plus faciles à mettre en œuvre dans les programmes à moyen terme selon un modèle cyclique et itératif.

Des indicateurs standard ne seraient probablement pas utiles car chaque projet s'inscrit dans un contexte socioculturel et économique spécifique. Une autre solution consisterait à élaborer des directives pour le développement d'objectifs, d'indicateurs et de méthodes d'évaluation tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Une telle approche de l'évaluation participative contribuerait à la capacitation des partenaires et renforcerait une culture d'apprentissage.

Après tout, les bénéficiaires d'une intervention sont bien placés pour en définir les objectifs et évaluer leur degré de réalisation.

L'évaluation de programmes artistiques à vocation sociale ou économique est complexe et exigeante, mais elle est indispensable pour améliorer la pratique et renforcer la place de la culture dans le développement. Ce n'est pas facile, mais l'acceptation et le partage des difficultés constituent une première étape sur la voie de la maturation des politiques et des pratiques.

NOTES DE FIN

1 <https://www.alnap.org/help-library>

2 Voir par exemple les documents intitulés *Politique d'évaluation de la DDC* (mars 2018), *How-to Note de la DDC Théorie du changement* (mars 2019), *Directives de la DDC pour les rapports de fin de phase et pour les rapports de fin de projets/programmes* (octobre 2020), *Orientation cadre logique de la DDC* (mai 2021) et *How-to note Évaluation – Manuel pour l'évaluation des projets et des programmes* (septembre 2021). Ces documents et d'autres directives sont disponibles sur le site de la DDC : <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/resultats-impact/wirkungsmessung.html>

3 Voir par exemple le [Festival des arts d'Ubumuntu](#) au Rwanda.

4 Voir par exemple James Thompson, Jenny Hughes & Michael Balfour, *Performance in Place of War*, Seagull Books, 2008

5 *Politique d'évaluation de la DDC*, mars 2018, p. 7.

6 Le projet [FailSpace](#) du [Centre for Cultural Value](#) de l'Université de Leeds est une initiative qui vise à développer des approches plus constructives en matière d'apprentissage à partir de résultats de projet complexes.

Impressum

Edition :

Département fédéral des affaires étrangères DFAE
Direction du développement et de la coopération DDC
Freiburgstrasse 130, 3003 Berne
www.deza.admin.ch

Contact spécialisé :

Division Coopération Thématique
Section Paix, Gouvernance et Égalité
deza-pge@eda.admin.ch

Photo de couverture :

DDC/GMB Akash

Mise en page :

Service Audiovisuel, Communication DFAE

Commandes :

Cette publication est également disponible en allemand, italien, anglais et espagnol et peut être téléchargée sous www.ddc.admin.ch/publications.

Berne, Novembre 2022, © DFAE/DDC