



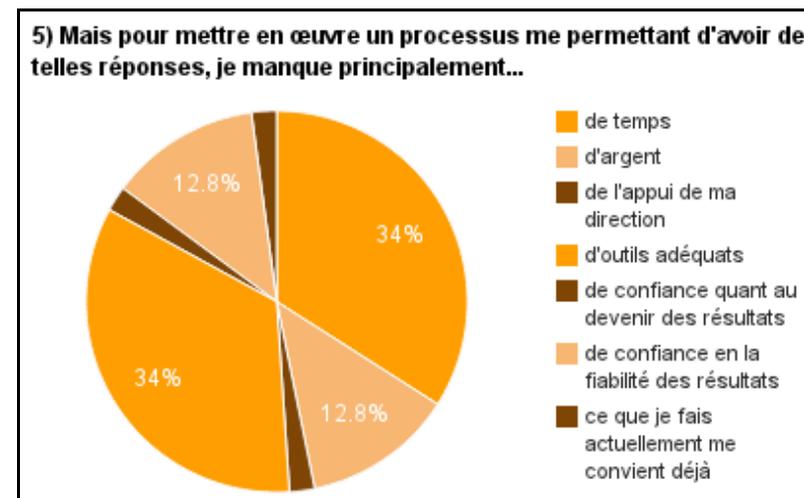
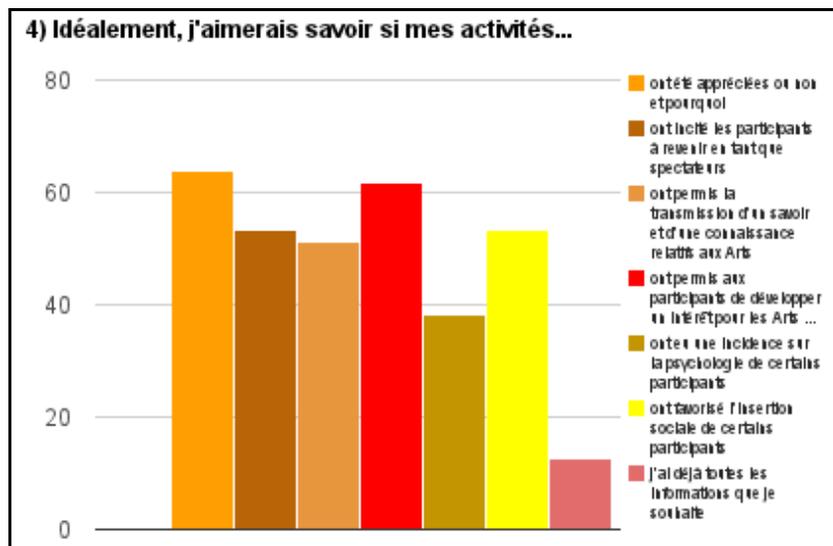
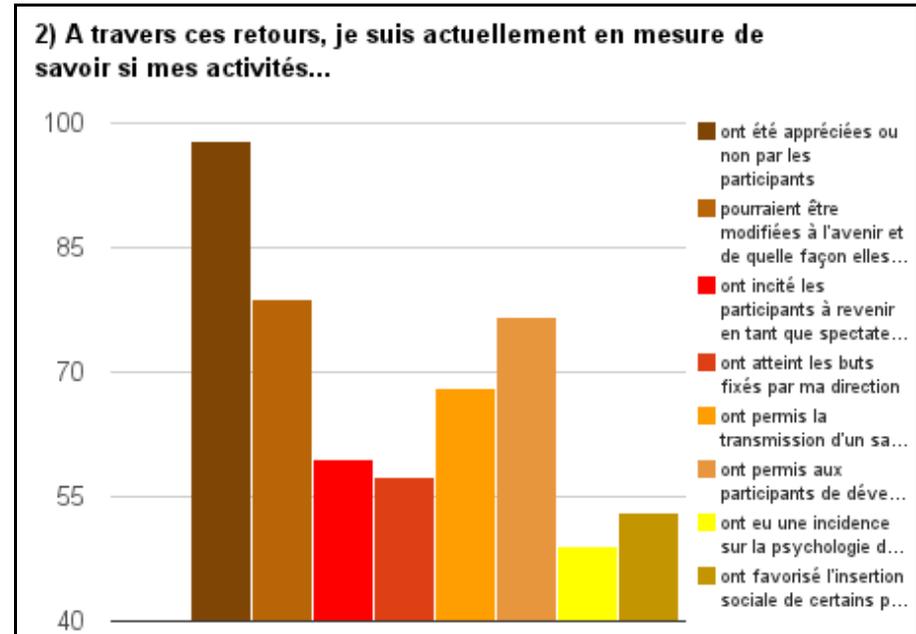
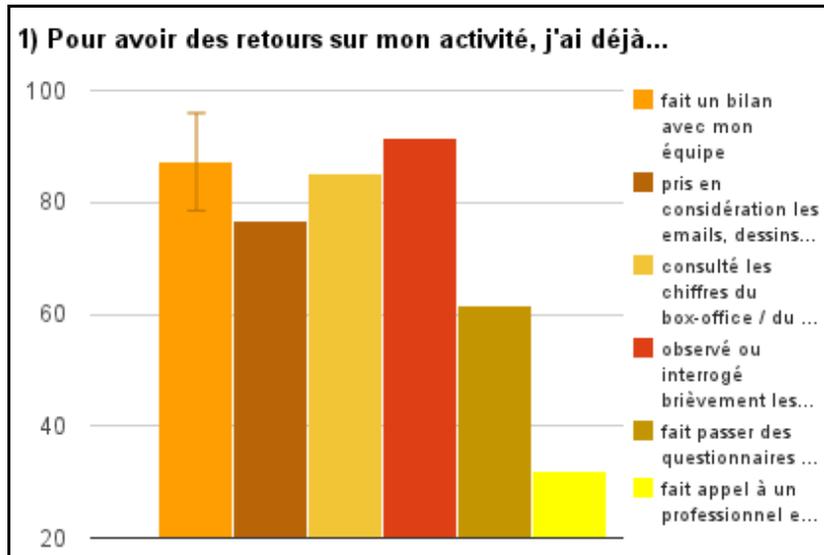
**POUR UN ETAT DES LIEUX DE LA PRATIQUE DE
L'EVALUATION DANS LE SECTEUR DE LA SENSIBILISATION
À L'OPERA ET À LA DANSE EN EUROPE**

**ENQUETE REALISEE PAR RESEO
Février – Mai 2012**

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication n'engage que son auteur, et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations.

47 structures membres de RESEO issues de 17 pays européens ont participé à cette étude sur la pratique de l'évaluation dans le secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse menée en 2012. Un questionnaire a permis de faire un état des lieux :



RESEO - Evaluation en Europe - 2012

La thématique de l'évaluation est inscrite sur la feuille de route de RESEO depuis déjà quelques années. Cette étude, menée auprès de nos membres entre février et mai 2012, s'inscrit donc dans une perspective de long terme de recherche sur les pratiques de l'évaluation dans le secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse en Europe.

Depuis le milieu des années 2000 environ, l'évaluation est au cœur des débats. Cette pratique se généralise dans tous les secteurs, et le notre n'y fait pas exception. Selon nos estimations, la grande majorité de nos membres¹ procède à une évaluation de leurs activités. De tels résultats soulèvent inmanquablement des questions: comment les départements éducatifs évaluent-ils l'impact de leurs actions sur les publics, grâce à quels outils, et dans quel but ? Et comment appréhender l'intérêt porté aux pratiques d'évaluation dans un contexte économique difficile ?

L'évaluation doit-elle être pensée comme une contrainte ou comme un encouragement ? Il est vrai que, du fait de la crise économique et des coupes budgétaires qui en découlent, produire des bilans chiffrés à l'attention des sponsors, des partenaires, des autorités locales, nationales ou de la direction est une stratégie à double tranchant.

Et si les chiffres fournis ne correspondent pas aux attentes des financeurs et à leur conception d'une utilisation « à bon escient » des fonds accordés ? Ces attentes de justification sont-elles légitimes ? Est-il légitime de demander aux institutions culturelles de « justifier » leurs activités culturelles, au risque de renforcer le phénomène de « marchandisation » de la culture et de privilégier une appréciation du chiffre aux dépens de la qualité artistique ?

En même temps, être capable de produire et de présenter des données objectives sur l'impact des activités de sensibilisation à l'opéra et à la danse peut permettre de rassurer les sponsors et d'assurer la pérennité des projets évalués. Des résultats positifs peuvent assurer un financement plus régulier et plus important, voire même légitimer et renforcer la position du service éducatif dans sa structure !

Mais l'évaluation doit également être considérée dans son aspect le plus positif. Ses apports constituent une source d'inspiration pour améliorer les projets éducatifs en intégrant les retours du public, dans un processus d'enrichissement mutuel. Mener ce processus, malgré d'éventuelles difficultés techniques et/ou financières, permet d'appréhender véritablement l'impact des actions menées. Effectuer un retour sur notre travail peut à la fois devenir une source de motivation et de créativité qui ne sera que bénéfique pour nos activités !

¹ 96% sur 25 participants - Cartographie du secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse en Europe, 2011, RESEO

RESEO - Evaluation en Europe - 2012

Cette étude a pour but de dresser un état des lieux des pratiques d'évaluation à l'échelle européenne. Notre objectif, outre de chercher à identifier des tendances générales ou des disparités dans la pratique de l'évaluation en Europe, est de fournir à nos membres des exemples inspirants venus d'ailleurs ainsi qu'une nouvelle perspective et un nouvel angle de réflexion sur le sujet, à même d'enrichir leur propre pratique de l'évaluation.

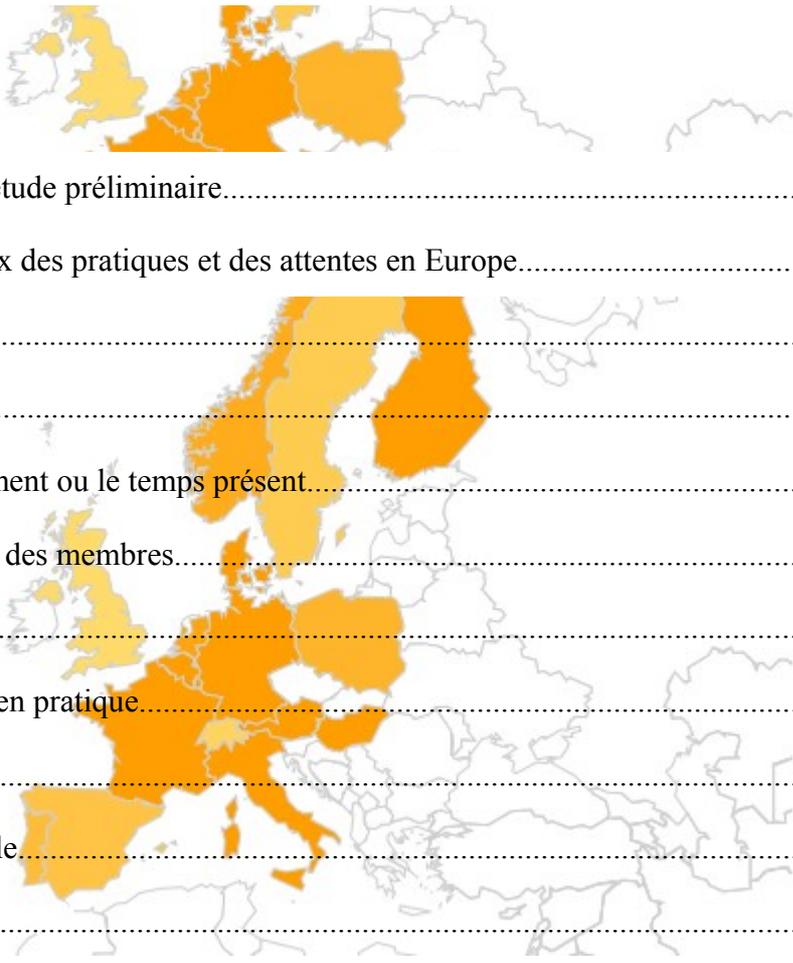
RESEO est conscient des difficultés qui peuvent être rencontrées lors de la mise en place d'un processus d'évaluation, et a souhaité dresser un état des lieux des pratiques les plus observées chez les membres dans l'espoir de déboucher sur la mise en commun d'outils et de pratiques pouvant alimenter la discussion et vous inspirer dans vos démarches.

RESEO souhaite remercier ses membres ayant participé à cette étude.

Un grand merci également à Mme Jeanne Briqueler, qui a mené cette étude avec et pour RESEO.

RESEO
8 juin 2012

Table des matières



Structures ayant participé à l'étude préliminaire.....	5
Partie Première : État des lieux des pratiques et des attentes en Europe.....	6
Méthodologie.....	6
Résultats.....	8
I L'évaluation concrètement ou le temps présent.....	9
II L'idéal ou les attentes des membres.....	12
III Les contraintes.....	14
Partie seconde : les pratiques en pratique.....	16
Les entretiens.....	16
I L'évaluation informelle.....	16
II L'évaluation mixte.....	20
III L'évaluation avec appel à un professionnel externe	21
Conclusion	24

Structures ayant participé à l'étude préliminaire

AUTRICHE

Bregenzer Festspiele

BELGIQUE

La Monnaie/ De Munt
Opéra Royal de Wallonie

DANEMARK

Royal Danish Theatre
Den Jyske Opera

FINLAND

Finnish National Opera

FRANCE

Cité de la musique
Ensemble Justiniana
Les Talens Lyriques
Opéra de Dijon
Opéra de Lille
Opéra de Massy
Opéra de Rouen
Opéra national de Bordeaux
Opéra national de Lyon
Opéra national de Paris
Opéra national du Rhin
Théâtre du Châtelet
Théâtre du Capitole

ALLEMAGNE

Deutsche Oper am Rhein
Junge Oper Stuttgart
Sommer Oper Bamberg
Staatsoper Berlin

HONGRIE

Hungarian State Opera

ITALIE

Associazione Musicale Tito Gobbi

LUXEMBOURG

Orchestre Philharmonique de Luxembourg

PAYS-BAS

De Nederlands Opera

NORVEGE

Den Norske Opera & Ballett

POLOGNE

Polish National Opera

PORTUGAL

Casa da Música
Companhia de Música Teatral
Fundação Calouste

ESPAGNE

Gran Teatre del Liceu
Teatro Real
Teatro de la Zarzuela

SUEDE

Göteborgs Operan
Kungliga Opera
Malmö Opera
Norrlands Operan
Vadstena-Akademien

SUISSE

Jeune Opéra Compagnie
Opéra-Théâtre

ROYAUME-UNI

Glyndebourne
Opera North
Royal Opera House
Scottish Opera
Welsh National Opera

Partie Première : État des lieux des pratiques et des attentes en Europe



La question de la portée des actions éducatives ou culturelles est un sujet qui m'intéresse énormément. J'aimerais parvenir à un système d'évaluation fiable, pas tant pour ma direction ou les pouvoirs subsidants mais bien pour pouvoir évaluer l'intérêt intellectuel en tant que tel que nos actions renferment. Je suis assez démunie en termes d'outils à ce niveau



Méthodologie

En Février 2012, un court questionnaire composé de six questions a été envoyé via un formulaire à compléter en ligne à soixante-cinq structures européennes membres de RESEO. Quarante-sept d'entre elles y ont répondu, portant de ce fait le taux de retours à plus de 72 %. La simplicité du questionnaire (QCM à compléter en ligne) et son format réduit ont de toute évidence favorisé l'obtention d'un taux de réponses si élevé.

Ce questionnaire a été élaboré au sein de l'équipe sur base des remarques et des commentaires de certains membres de RESEO et de son conseil d'administration. En outre, la cartographie du secteur de l'éducation à l'opéra et à la danse réalisée par RESEO en 2011 a permis de succinctement mettre en exergue les différents outils et méthodes d'évaluation potentiellement ou effectivement mis en œuvre par ses membres.

Une section de l'introduction précisait quelques termes : “structures” : Opéra, festival, compagnie; “activités” : regroupe toutes vos activités (ateliers pratiques, intra muros ou hors les murs, visites guidées, introductions aux spectacles...) à l'exclusion des productions ; “participants” : désigne les participants aux activités et/ou les accompagnateurs (enseignants, parents, etc.).

La possibilité de ne pas répondre à une question n'était pas offerte. Seule question facultative, un bloc-paragraphe en fin de questionnaire permettait aux membres de pouvoir laisser librement leurs impressions sur le questionnaire ou toute information complémentaire concernant leur évaluation. Les commentaires issus de cet espace d'expression sont reconnaissables dans la présente synthèse (carré central et police rouge). Une seule réponse était possible pour les questions 3), 5) et 6). Pour les autres questions, les participants pouvaient cocher autant de réponses qu'ils le souhaitaient.

* Les citations en rouge sont extraites de commentaires fait par les membres sur le questionnaire

RESEO - Evaluation en Europe - 2012

1) Pour avoir des retours sur mon activité, j'ai déjà...

- fait un bilan avec mon équipe
- pris en considération les emails, dessins, textes... envoyés par les participants
- consulté les chiffres du box-office / du nombre de participants
- observé ou interrogé brièvement les participants
- fait passer des questionnaires aux participants
- fait appel à un professionnel externe
- je n'ai pas fait de démarche particulière
- autre (précisez)

2) A travers ces retours, je suis actuellement en mesure de savoir si mes activités...

- ont été appréciées ou non par les participants
- pourraient être modifiées à l'avenir et de quelle façon elles pourraient l'être
- ont incité les participants à revenir en tant que spectateurs
- ont atteint les buts fixés par ma direction
- ont permis la transmission d'un savoir et d'une connaissance relatifs au Arts
- ont permis aux participants de développer un intérêt pour les Arts ou d'en changer leur perception
- ont eu une incidence sur la psychologie de certains participants
- ont favorisé l'insertion sociale de certains participants
- je ne sais rien en particulier
- autre (précisez)

3) Je suis satisfait(e) de ces retours...

- oui
- plutôt
- non

4) Idéalement, j'aimerais savoir si mes activités...

- ont été appréciées ou non et pourquoi
- ont incité les participants à revenir en tant que spectateurs
- ont permis la transmission d'un savoir et d'une connaissance relatifs aux Arts
- ont permis aux participants de développer un intérêt pour les Arts ou d'en changer leur perception
- ont eu une incidence sur la psychologie de certains participants
- ont favorisé l'insertion sociale de certains participants
- j'ai déjà toutes les informations que je souhaite
- autre (précisez)

5) Mais pour mettre en œuvre un processus me permettant d'avoir de telles réponses, je manque principalement...

- de temps
- d'argent
- de l'appui de ma direction
- d'outils adéquats
- de confiance quant au devenir des résultats
- de confiance en la fiabilité des résultats
- ce que je fais actuellement me convient déjà
- autre (précisez)

6) Je suis contraint(e) d'envoyer des retours d'activité à ma direction, aux financeurs de mon programme (privés ou publics), etc...

- oui
- parfois
- non

Résultats

Sans toutefois renier totalement les grandes lignes avancées par les réponses de ce questionnaire, les résultats présentés ici sont à considérer en gardant à l'esprit que les réponses sont fournies avant tout par des individus. Seule une structure a précisé que les réponses étaient valables pour l'ensemble du service. Pour les autres membres, cela implique et signifie que les réponses auraient pu, pour la même structure, changer selon la personne ayant rempli le questionnaire voire selon la période de la saison.

De même, les différents statuts des structures membres et leurs innombrables activités sont autant de facteurs qui induisent diverses compréhensions du même questionnaire. Le terme 'activité' peut recouvrir de nombreuses actions. En outre seules les structures de cinq pays ont reçu le questionnaire dans leur langue maternelle. Les questions et les propositions de réponses ont parfois pu être comprises de manière plus ou moins approximative, la difficulté de bien cerner le sens d'une question s'ajoutant aux éventuelles erreurs de compréhension dues à la langue. En outre, le terme "évaluation" a été évité, ce terme véhiculant un certain nombre d'images préconçues. Selon les questions, il a été remplacé par "retour sur activités" ou "buts atteints"...

Les limites de ce questionnaire étant fixées, il faut toutefois lui reconnaître ce mérite d'avoir, à travers les réponses obtenues, permis de cerner des grands axes de pratiques et de points de vue sur l'évaluation portés par le secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse en Europe. Trois grands thèmes peuvent être dégagés :

- les pratiques actuelles :

La première série de questions a permis de cerner les différents processus d'évaluation présentement mis en place (ou non) par les structures, de savoir quelles sont les connaissances acquises grâce à ces méthodes et d'avoir une idée quant au degré de satisfaction des membres sur les retours qu'ils obtiennent ;

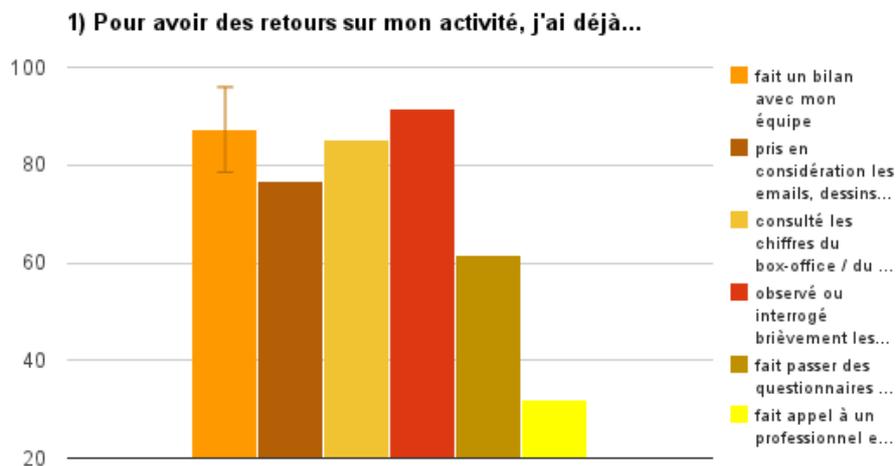
- les attentes et les limites :

Dans un second temps, les questions ont mis à jour les envies des structures, ce que les membres aimeraient, dans l'idéal, savoir sur leurs publics et sur l'impact de leurs actions et ce qui leur manque pour y parvenir ;

- les obligations :

Enfin la dernière question s'attachait à savoir dans quelle mesure les structures sont contraintes de rendre des comptes ou de fournir des résultats à un supérieur hiérarchique, aux financeurs ou décideurs du programme. L'obligation ou non de fournir systématiquement des retours à une tierce personne peut, dans certains cas, expliquer la pratique d'une méthode d'évaluation plutôt qu'une autre.

I L'évaluation concrètement ou le temps présent



État des lieux des pratiques

Comment les structures obtiennent-elles des retours sur leurs activités ? Compte tenu des réponses fournies, il semblerait que les trois principaux outils utilisés ou ayant déjà été utilisés par les membres ayant répondu sont l'observation des participants (91 %), le bilan en équipe (87 %) et la consultation des chiffres du box-office ou du nombre de participants (85 %). Les emails, dessins ou textes envoyés par les participants sont pris en considération par 77 % des répondants comme source d'information venant des participants.

La diffusion de questionnaires est une méthode plébiscitée par près de deux tiers des répondants (62 %). Dans trois quarts de ces cas, cette pratique vient s'ajouter et compléter la totalité des autres outils cités ci-dessus. Il est donc peu fréquent de voir une structure faire passer des questionnaires sans mettre parallèlement en place un processus d'évaluation plus complet (sauf cas particulier selon les activités proposées).

Enfin l'appel à un professionnel externe pour mettre en place l'évaluation d'un projet ou d'une activité est une pratique moins répandue que les autres puisqu'elle ne concerne qu'un tiers des membres ayant participé au questionnaire. On peut noter à titre indicatif que toutes les maisons d'Opéra britanniques ayant répondu (soit cinq sur six) font appel ou ont fait appel à un professionnel externe pour l'évaluation de leurs projets. Ce chiffre particulièrement élevé, notamment en regard de la moyenne européenne, témoigne d'une forte mise en œuvre des outils d'évaluation en Grande-Bretagne. En outre, tous les autres outils évoqués précédemment sont, apparemment, employés par les Opéras britanniques (seule une institution n'a pas sélectionné la réponse "pris en considération les emails, dessins, textes...envoyés par les participants").

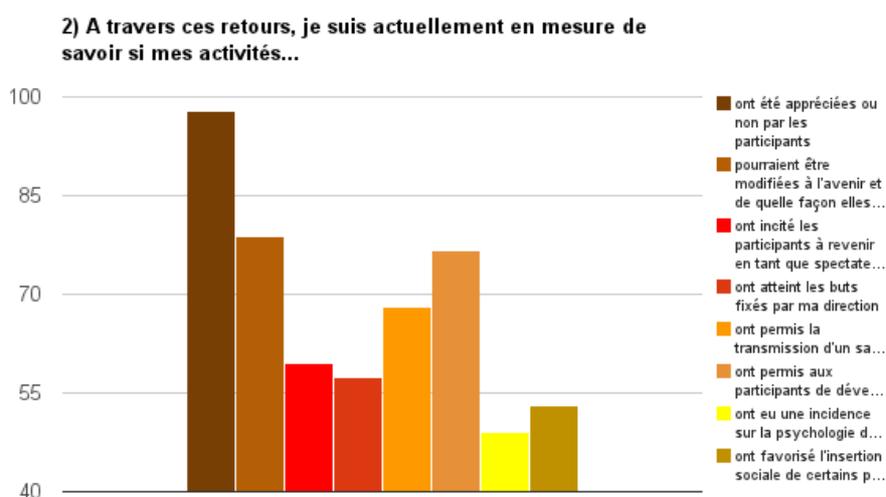
Quelques pratiques non proposées dans le questionnaire ont fait surface grâce aux commentaires. Le département éducatif de la Royal Opera House indique par exemple que les questionnaires sont proposés en ligne aux participants. En outre, cette même institution organise des "creative/participatory evaluation sessions" avec les participants. De même, l'Opéra National

de Bordeaux a mis en place un système de "billets complices", afin d'avoir un retour à court terme du nombre de participants revenus de leur propre chef. Opera North précise d'autre part que les données permettant de cerner des objectifs clairement identifiés sont récoltées avant, pendant et après le projet. Un petit aperçu de différentes pratiques appliquées par les membres se trouve en dernière partie de cette synthèse.

Il est une idée bien répandue* selon laquelle les pays anglo-saxons (souvent étendus aux pays "du Nord") sont plus enclins à conduire un processus d'évaluation que les pays latins (ou pays "du Sud"). Rien dans les réponses fournies à ces six questions n'a permis d'infirmer ou de confirmer cette vision polarisante de l'Europe. Dans un premier temps, il faut noter que certains pays ne sont représentés que par une seule structure, parfois avec un statut original. Il est donc exclu de chercher des généralités nationales au regard des pratiques d'un seul individu. Dans un second temps, et en considérant les pays avec un nombre de réponses supérieur à trois membres, on peut voir qu'une trame se dégage entre le Royaume-Uni (cinq structures participantes, évaluation très répandue), la France et l'Allemagne (respectivement treize et quatre structures participantes, évaluation moyennement répandue) et l'Espagne (trois structures participantes, évaluation moins répandue). Mais ce dégradé prenant en compte le nombre et la pertinence des outils d'évaluation mis en place dans les structures est très vite contrarié par le Portugal d'une part (pays "du Sud" mais avec une évaluation relativement répandue) et la Suède d'autre part (pays "du Nord" avec une évaluation plutôt moins répandue). Les autres pays ne sont représentés que par une ou deux structures, il n'est donc pas légitime de considérer leurs résultats comme représentatifs de la réalité nationale.

Cette étude n'apporte donc rien de concluant sur cette opposition Nord/Sud, par un manque de représentativité suffisante, et par une infirmation de cette théorie pour les pays bien représentés en terme de nombre de structures ayant participé à l'enquête.

Degré de connaissances des structures sur l'impact de leurs actions



* Voir à ce propos le compte-rendu des Rencontres d'Aix-en-Provence 2011

RESEO - Evaluation en Europe - 2012

Il est donc avéré que tous les membres ayant répondu ont mis et/ou mettent toujours en place des procédés formels ou informels, établis ou non, leur permettant d'avoir des retours sur leurs activités. Sachant cela, il est intéressant de s'attarder sur la nature des informations que ces retours délivrent aux structures.

La première information cernée par les membres concerne le point de vue et l'appréciation des participants sur leurs activités. Effectivement, la quasi-totalité des structures ayant répondu pense être en mesure de savoir si une activité a été appréciée ou non par le public visé (seul un membre n'a pas sélectionné cette réponse). Près de 80 % des membres savent comment modifier leurs projets par la suite, s'ils doivent l'être. Ainsi, on peut voir que les résultats issus d'une évaluation peuvent servir à faire évoluer les projets et les activités des structures en fonction du degré d'appréciation des participants, de leurs commentaires ou des réflexions menés par les structures sur leur propre travail.

De même, un peu plus des trois quarts des répondants peuvent déterminer si leurs activités ont permis aux participants de développer un intérêt pour les Arts ou d'en changer leur perception. L'effective transmission d'un savoir et d'une connaissance relatifs aux Arts aux participants est appréhendée par 68 % des membres.

En ce qui concerne la pérennité de la venue dans la structure, 60 % des répondants s'estiment en mesure de savoir si les personnes ayant participé à un projet sont revenues dans leur structure en tant que spectateurs par la suite. Il peut s'agir d'un suivi au court terme, à hauteur d'une saison, ou à plus long terme, échelonné sur plusieurs années.

Enfin, environ la moitié des répondants sont en mesure de savoir si leurs activités ont favorisé l'insertion sociale de certains participants (53 %) ou ont eu une incidence sur leur psychologie (49 %). Ce taux inférieur aux autres peut être expliqué par la difficulté qu'il y a à cerner de telles variables chez les participants. Qu'est-ce que l'insertion sociale et comment la mesurer de façon fiable ? La difficulté qu'il y a à répondre à ces deux questions peut être une indication vraisemblable pour comprendre le fait que les structures sont moins en mesure de savoir si leurs activités ont eu une telle influence sur les participants, en comparaison avec d'autres facteurs.

Satisfaction compte tenu de ces retours

On peut estimer que les structures sont globalement satisfaites des retours qu'elles obtiennent des participants. Effectivement, les membres ayant répondu se sont dits à 47 % satisfaits et à 49 % plutôt satisfaits de leurs retours. Ces pourcentages permettent néanmoins de constater que presque la moitié d'entre eux aimerait vraisemblablement avoir plus d'informations sur leurs publics et sur l'impact de leurs actions, puisque ces membres sont seulement 'plutôt' satisfaits et non pas 'pleinement' satisfaits.

Seuls deux membres sur quarante sept ne sont pas satisfaits de leurs retours. Ces deux exemples doivent nous permettre de garder à l'esprit que les réponses fournies à ce questionnaire le sont avant tout par des individus. La personnalité et l'engagement individuel des responsables est donc clairement à envisager pour un traitement plus qualitatif des réponses, prenant en compte l'histoire et le contexte propre à chaque structure. En l'occurrence, il est à noter que ces deux structures présentent une évaluation relativement avancée, avec notamment l'emploi de

questionnaires. Mais il est admis que la réflexion et l'exigence de ces deux responsables sont particulièrement poussées, ce qui peut expliquer leur insatisfaction à titre personnel malgré un processus d'évaluation relativement complet.

II L'idéal ou les attentes des membres

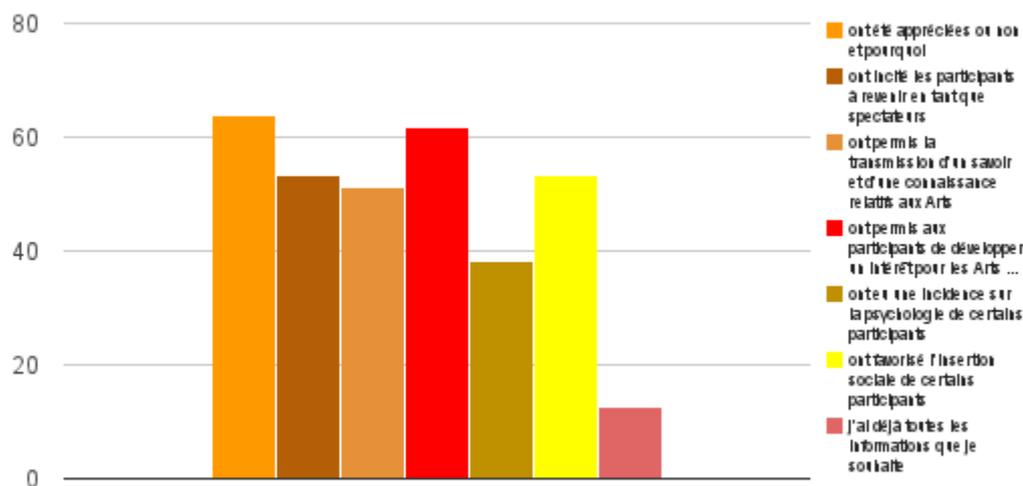
Ce que les membres de RESEO aimeraient savoir



C'est un peu compliqué à dire ce qu'on fait, ce qu'on aimerait avoir. Bien sûr qu'on a des informations, bien sûr c'est toujours bien d'en avoir plus mais pour nous en ce moment, ce n'est pas la priorité



4) Idéalement, j'aimerais savoir si mes activités...

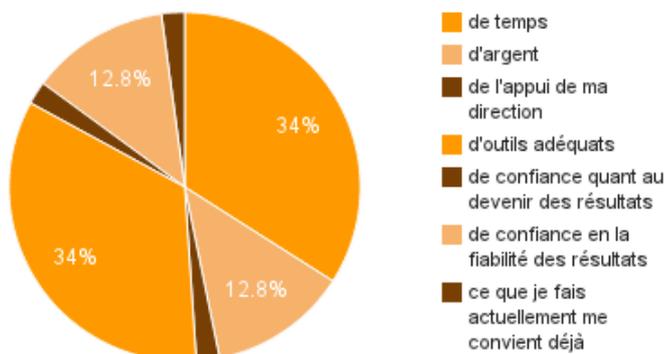


Les réponses données à cette question ne peuvent que difficilement être abordées sans prendre en compte les commentaires individuels fournis lors d'entretiens qualitatifs menés avec certains membres. Effectivement au premier abord, il semble que cette question a été mal comprise : on retrouve globalement le même ordre de grandeur dans les propositions à la question "idéalement, j'aimerais savoir..." que dans les réponses à la question "actuellement, je suis en mesure de savoir...".

Les entretiens ont permis de constater que ces similitudes sont à prendre en accordant un degré plus important à ce que les membres aimeraient idéalement savoir par rapport à ce qu'ils savent déjà. On peut noter que près de 13 % des membres ne souhaiteraient rien savoir de plus que ce qu'ils savent déjà.

RESEO - Evaluation en Europe - 2012

5) Mais pour mettre en œuvre un processus me permettant d'avoir de telles réponses, je manque principalement...



Ce qui fait défaut

Le graphique ci-dessus présente la répartition des raisons évoquées par les membres ayant répondu au questionnaire pour expliquer la différence entre ce qu'ils savent de l'impact de leurs actions et ce qu'ils aimeraient, idéalement, en savoir. On peut voir qu'un tiers des membres manque de temps, tandis qu'un autre tiers manque principalement d'outils et de méthodes appropriés. Si RESEO ne peut pas agir pour la première catégorie citée, le réseau peut néanmoins être à l'origine d'une plateforme de mise en commun des ressources pour les membres de la seconde catégorie. Certains outils, notamment les questionnaires, suivent d'ores et déjà des trajectoires informelles à travers l'Europe et peuvent transiter d'une structure à l'autre, dans des cas bien particuliers. Par exemple, les outils peuvent s'échanger au cours de coproductions ou au gré des mutations des salariés des structures. Dans la même lignée, à l'échelle d'un pays, les mêmes professionnels de l'évaluation peuvent intervenir pour et dans différentes structures (c'est notamment le cas de Annabel Jakson au Royaume-Uni).

Beaucoup moins nombreux sont les membres qui manquent d'argent (environ 13 % des personnes ayant répondu). Les budgets de ces structures semblent donc insuffisants pour mener une évaluation. On pourrait être tentés de lier temps et argent, mais il n'en n'est rien. Le budget est réparti selon certaines priorités, et l'évaluation n'est visiblement pas toujours de celles-ci. Les structures doivent faire des choix et répondre à des priorités qui ne laissent pas toujours de place à une évaluation institutionnalisée.



Le luxe serait de pouvoir faire appel de temps en temps à une évaluation extérieure sur les projets les plus ambitieux. Là, c'est à la fois un problème d'argent et de soutien de la direction !!



Un membre seulement a souligné le manque de soutien de sa direction. Il est important de signaler ici qu'une seule réponse était possible pour cette question. En outre, le questionnaire n'était pas anonyme. Ces deux indications peuvent, dans une certaine mesure, éclairer la compréhension du faible pourcentage de membres ayant sélectionné cette question. Par exemple, la personne ayant laissé le commentaire ci-dessus n'a pas choisi la réponse "manque d'appui de ma direction", ni même "manque d'argent" d'ailleurs. Le manque de confiance quant au devenir des résultats et le manque de confiance en la fiabilité des résultats n'ont été évoqués que par un membre chacun, soit 2 % des répondants pour chaque catégorie.

Enfin, près de 13 % des membres ayant répondu à ces questions estiment que ce qu'ils font actuellement leur convient, et conséquemment, qu'ils ne manquent de rien en particulier dans la mise en place et la pratique de leur évaluation. Au moins deux cas de figure peuvent être distingués parmi ces six membres. On trouve d'une part les structures en mesure de récolter beaucoup d'informations sur et à travers les participants et qui, en conséquence de quoi, estiment avoir une connaissance relativement importante de l'impact de leurs activités. Il y a d'autre part des structures ne déployant pas d'importants moyens en terme d'évaluation et dont les retours informatifs sont apparemment limités, mais qui utilisent les données obtenues à des fins purement justificatives, pour un financeur ou pour la direction. Enfin, certains membres ne demandent pas plus de retours et sont juste satisfaits de ce qu'ils savent déjà sur leurs projets et leur impact.

Compte tenu de ces résultats, il semble visiblement que peu de membres doutent de l'efficacité du processus d'évaluation ou de l'utilisation des résultats issus dudit processus. Attendu que l'on peut considérer l'évaluation mise en place par les membres de RESEO comme incomplète (rappelons que seuls 13 % des membres s'estiment satisfaits des retours qu'ils ont sur leurs activités), on peut principalement porter la cause de ces limites sur des aspects techniques (au total, plus de 81 % des membres manquent de temps, d'outils ou d'argent) plus que sur un refus en bloc du processus même d'évaluation (une minorité de 13 % est satisfaite de son processus d'évaluation tandis que seulement 6 % des personnes ayant répondu n'ont pas confiance dans les outils ou dans l'utilisation des résultats ou sont sans soutien hiérarchique).

III Les contraintes

La sixième et dernière question de ce questionnaire portait sur la possible contrainte des membres de devoir envoyer des retours d'activité à une hiérarchie, un décideur, un financeur, quelle qu'en soit sa nature. Effectivement, si la pratique de l'évaluation peut être utilisée comme un outil d'amélioration des programmes et des activités mises en place, les résultats qu'elle procure peuvent aussi parfois être absolument indispensables pour obtenir ou reconduire les subventions perçues, publiques ou privées, ou pour argumenter concrètement et chiffres à l'appui la légitimation du travail des structures et/ou des départements.



Il est essentiel pour nous d'envoyer des rapports au Ministère de l'éducation pour garder la reconnaissance que nous avons en tant que structure de formation pour les enseignants du primaire et du secondaire



Sur les structures ayant répondu, une majorité de 68 % sont contraintes d'envoyer des retours d'activité à leur direction ou aux financeurs de leur programme (privés ou publics). Pour un grand nombre de répondants, il y a donc une obligation de donner des informations sur les activités mises en place et/ou les résultats obtenus par le service. Mais malgré la formulation explicite de la question (« je suis contraint(e) d'envoyer des retours d'activité à ma direction, aux financeurs de mon programme (privés ou publics), etc...» pour la version française et « I am obliged to report back on my activities to my hierarchy, private or public sponsors, etc... » pour la version anglaise) le terme "contraint" (ou "obliged") a parfois été vu comme désignant une obligation non pas subie, mais au contraire acceptée, partagée et justifiée.



Je ne me sens pas contrainte d'envoyer des retours, je le fais dans une idée de croissance qualitative pour tous.



Un quart des membres ayant répondu sont *parfois* contraints d'envoyer des retours. L'importance et les fonds déboursés pour les projets sont variables et peuvent bien sûr jouer sur l'obligation ou non de communiquer sur les retours obtenus. Enfin, seulement trois membres (6 % des répondants) ont répondu qu'ils n'avaient aucune contrainte quant à des retours d'activité. Il faut noter que sur ces trois structures, une d'entre elles n'a pas de direction à proprement parler. Ces membres organisent leur structure de façon autonome et leurs sources de financements varient d'un projet à l'autre.

Ce chiffre relativement élevé de 68 % montre avant tout que malgré la diversité des structures membres de RESEO, de leurs actions et de leurs statuts (voir à ce sujet la cartographie RESEO 2011), les membres ont des impératifs communs de communication sur leurs activités à une personne extérieure au département (direction de la structure, mécènes, sponsors...).

Partie seconde : les pratiques en pratique

Après retour et analyse des réponses au questionnaire, il a été décidé que certaines structures seraient contactées pour des entretiens téléphoniques. L'objectif de ces discussions a été de développer une réflexion plus poussée sur les pratiques et les points de vue des membres sans aucune arrière pensée de comparaison entre les structures.

Ces entretiens d'une durée comprise entre 30 et 45 minutes ont permis de mettre à jour des pratiques. Les fiches présentées ci-dessous ont été réalisées sur base de ces entretiens et ont pour but de donner état des lieux non exhaustifs des différentes pratiques en cours, selon les structures, en récapitulant les principaux points abordés lors de l'entretien. La vision donnée est donc relativement succincte et gagnerait à être complétée par des entretiens plus poussés ou des observations sur le terrain.

On trouve bien sûr autant de façons d'évaluer que de services dédiés à la sensibilisation à l'opéra et à la danse, mais il est toutefois possible de distinguer et de regrouper certaines pratiques.

Les entretiens

I L'évaluation informelle

Dans beaucoup de structures, l'évaluation se fait de façon informelle, en observant ou discutant avec les participants ou en se fiant aux commentaires oraux ou écrits. Les raisons qui freinent les structures dans la mise en place d'une évaluation plus institutionnalisée sont diverses : manque de temps ou d'argent, pratique actuelle jugée satisfaisante ou manque de confiance dans les outils ou dans la pertinence d'une évaluation externe.

Les études de cas présentées ci-dessous présentent deux structures, différentes dans leur statut, leurs actions et leur situation géographique, mais qui toutes deux obtiennent des retours informels (commentaires des participants, textes, dessins, observations, etc.) qui leur permettent de juger de l'impact de leurs actions.

Opéra National de Pologne (entretien avec Anna Sapiego, responsable du service éducatif)

Structure

Les principaux objectifs du service éducatif du Teatr Wielki sont de réconcilier certains jeunes avec l'opéra et de développer une sensibilité artistique et créative chez les participants. Pour ce faire, différents types de projets sont mis en place : activités mêlant photographie, théâtre et opéra pour les jeunes adolescents, matinées pour enfants...

L'évaluation

Le service entretient des contacts avec les participants, certains programmes ont même été élaborés après discussions avec des jeunes. L'évaluation des projets est basée sur les échanges de points de vue et les commentaires laissés par les participants. La dynamique doit venir de l'institution, qui les contacte par email ou organise des rencontres après les évènements, mais il semble que les retours sont toujours honnêtes. Enfin la forte et constante participation de jeunes, d'enfants et de familles est considérée par le service comme une preuve de réussite du programme.

Limites

Le service a essayé d'envoyer des questionnaires mais n'a pas donné de suite à cette tentative devant le faible taux de retours. A l'avenir, Anna Sapiego aimerait développer une interface sur Facebook, pour entrer en contact avec les jeunes en utilisant un langage qu'ils connaissent. Cela permettrait notamment de les inviter à des évènements ou de les faire se prononcer. L'un des projets phare du service a donné lieu à la publication d'un catalogue regroupant des photographies et des textes de participants. C'est une façon pour le service de promouvoir leurs activités, d'en garder une mémoire et de conclure un projet en présentant ce qui a été fait. Malheureusement ce genre d'initiative a un prix, il faut donc convaincre les sponsors de les financer ou faire des choix dans la répartition du budget, ce qui ne peut pas être mis en œuvre sur tous les projets.

Junge Oper Stuttgart, Allemagne (entretien avec Barbara Tacchini, responsable du service jeune public)

Structure

Les objectifs de ce département sont multiples : encourager de nouveaux publics à venir à l'Opéra, les aider dans leur première venue. Le département comporte un volet productions mais propose aussi des ateliers adressés à des publics différents.

L'évaluation

Afin de savoir si le projet a eu l'impact escompté, le service se base sur une forte observation des participants pendant les activités, sur les retours des participants tels que des textes ou des dessins, et sur la fréquentation des activités. Les enseignants ou les personnes relais peuvent aussi donner des informations sur le déroulement des activités, les points forts et les points faibles. Des questionnaires sont parfois distribués à l'issue des activités. Ils ont pour but de savoir ce que les participants ont retenu et compris de l'opéra et si cela leur a plu de chanter ou d'assister à une représentation. Les questionnaires sont basiques mais adaptés à chaque projet.

Limites

Un bilan simple mais suffisant est envoyé aux sponsors, mais le service n'utilise les résultats des questionnaires que pour un usage interne. Effectivement Barbara Tacchini se demande si ceux-ci sont assez professionnels pour pouvoir être divulgués. Une évaluation idéale pour elle serait menée par un professionnel externe, tout au long du projet et notamment en faisant un état des lieux au début. Les étudiants peuvent être parfois trop peu expérimentés, alors que le service aurait besoin d'une personne connaissant le milieu et sachant comment s'y prendre. Outre le problème de la bonne personne à trouver, les sponsors ne sont pas toujours prêts à s'engager pour une telle dépense. Enfin, le service ne souhaite pas mettre en place une évaluation qui nécessiterait temps et argent au détriment des projets.

II L'évaluation mixte

Certaines structures ont mis en place des outils permettant de compléter leurs analyses empiriques avec des points de vue de personnes externes, professionnels ou non. C'est le cas, notamment, du service éducatif de Casa da Música.

Casa da Música, Portugal (entretien avec Jorge Prendas, responsable du service éducatif)

Structure

Le département éducatif de Casa da Música organise des ateliers pour les publics scolaires, des concerts pédagogiques pour les familles, des projets avec des communautés défavorisées et des formations pour les enseignants ou les musiciens. Depuis cinq ans, huit objectifs généraux établis par le service et l'institution et compilés dans un document appelé "Philosophie du service éducatif" balisent leurs activités (chaque département de l'institution agit en fonction d'un document similaire). Chaque projet a ensuite des buts plus précis à atteindre, mais ils sont toujours élaborés en gardant ces huit objectifs à l'esprit. Une fois par an, Jorge Prendas présente les points forts de l'année et introduit le programme de l'année suivante.

Evaluation

Pour évaluer l'impact de leurs projets, les membres du service se fient à leurs observations, aux emails ou commentaires reçus, à l'activité de leur page Facebook, aux chiffres du box-office...

Mais le service a aussi entamé un partenariat avec la faculté de psychologie : les étudiants stagiaires ou observateurs laissent un compte rendu à l'équipe, ce qui lui permet d'avoir une idée de l'impact de ses activités. C'est un échange mutuel puisque les étudiants peuvent tester de nouveaux outils d'évaluation à cette occasion.

Limites

Jorge Prendas considère que les chiffres sont importants pour les financeurs mais ils ne reflètent pas la réalité du département. Pour faire une bonne évaluation, il faudrait selon lui des informations chiffrées, mais aussi des éléments permettant de connaître l'impact des projets sur les participants et les changements qu'ils ont pu engendrer. Mis à part le problème des outils, le service manquerait de temps pour traiter les informations issues d'une évaluation plus poussée, posée sur le long terme, appliquée à tous les acteurs, en utilisant différentes méthodes..

III L'évaluation avec appel à un professionnel externe

Certaines structures ont décidé de consacrer une partie de leur budget à une évaluation prise en charge par une équipe de professionnels. C'est le cas de l'Opéra National de Lyon et de Associazione Musicale Tito Gobbi.

Opéra National de Lyon, France (entretien avec Stéphanie Petiteau, responsable du service développement culturel)

Structure

L'objectif principal du service "développement culturel" de l'Opéra National de Lyon créé en 2004 est de faire venir à l'Opéra des personnes qui n'y viendrait pas spontanément. Les projets s'articulent autour de trois grands axes : programmation scolaire, découverte des métiers pour des jeunes en orientation et soutien à la pratique artistique amateur. Les grandes lignes sont fixées par la direction, à partir desquelles le service fixe les objectifs des projets.

Evaluation

La plupart des projets, et notamment les plus expérimentaux, sont ponctués de réunions qui permettent de recadrer le projet si besoin. Lors d'un bilan final mené avec les participants ou leur relais, le service décide si le projet peut être reconduit ou amélioré. Ces évaluations sont utilisées en interne pour le développement du service. Pour certains projets, nouveaux mais petits en terme de budget et de personnes impliquées, le service peut mettre en place des questionnaires (en interne, ou avec l'aide, par exemple d'un stagiaire).

Pour les projets de grande ampleur le service fait appel à des professionnels externes qui évaluent le projet et son impact. La première expérience a eu lieu en 2006 avec un succès mitigé. Une équipe de chercheurs a travaillé avec le service mais le rendu final n'a pas été à la hauteur des attentes de chacune des deux parties. Pour le projet suivant, le département s'est fait aider d'un spécialiste pour élaborer un cahier des charges plus pertinent, puis a lancé un appel d'offre. La seconde évaluation s'est révélée plus concluante, dans son déroulement et dans les résultats. Le département a décidé et organisé cette étude, mais elle n'a pu être réalisée que grâce à des financements européens. Elle est néanmoins médiatisée par la direction pour promouvoir les actions de l'Opéra.

A terme, Stéphanie Petiteau aimerait pouvoir renouveler ces évaluations externes tout en continuant à la faire sans que cela ne porte préjudice aux autres projets de son département, ce qui a été possible jusqu'à maintenant notamment parce que le service s'est étoffé.

Associazione Musicale Tito Gobbi

Structure

L'association a été créée dans le but de nouer ou de renouer un lien entre les jeunes et l'opéra, en visant les écoles et plus généralement les familles. Les activités s'adressent à des enseignants et à des élèves, et se déroulent en deux temps : dans un premier temps, le monde de l'opéra est abordé dans sa globalité à travers une publication de l'association, puis dans un second temps un opéra majeur est étudié et monté.

Evaluation

Les projets et leurs impacts sont évalués par une personne extérieure qui, chaque année, réalise des enquêtes auprès des participants, fait passer des questionnaires, observe les activités etc... La première évaluation de ce genre a été initiée lors de la création de l'association, à la demande du ministère de l'éducation, mais elle n'est plus exigée aujourd'hui. Le ministère pourrait se satisfaire de retours informels mais Cecilia Gobbi, qui a une expérience dans la recherche marketing considère qu'une évaluation digne de ce nom doit être faite par une personne ou un organisme extérieur, plus à même de voir les limites des projets et surtout plus enclin à l'honnêteté.

Des retours peuvent aussi remonter par d'autres sources participant aux activités, en évitant l'intrusion trop forcée de l'équipe ou à travers la performance finale.

L'évaluation sert à la fois à faire un bilan des projets menés pour les financeurs, et à améliorer les projets si besoin est. En outre, et parce que les méthodes employées par l'agence d'évaluation sont les mêmes depuis le début, l'évaluation sert aussi à voir l'évolution de l'impact des actions menées par l'association.

Conclusion

Le but de cette étude a donc été de cerner et de présenter le développement de l'évaluation dans le secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse en Europe et plus spécifiquement de mettre à jour les différentes pratiques mises en œuvre par les membres de RESEO. Loin d'établir une comparaison en vue de hiérarchiser les structures ou les pays, il s'agit de délimiter les contours d'une pratique en développement constant dans de nombreux secteurs.

Certes la méthodologie de la présente étude n'est pas exempte de tout défaut : "les comparaisons internationales sont [...] limitées par l'absence de coïncidence [...] entre les catégories socio-démographiques adoptées et les définitions des pratiques désignées". A ces difficultés énumérées par Françoise Benhamou² nous pouvons ajouter la complication liée aux taux de réponses très variables d'un pays à l'autre. Néanmoins et malgré une méthodologie nécessairement imparfaite, il a été possible de dégager des pistes d'informations sur les membres de RESEO et de dégrossir le champ de l'évaluation dans le secteur de la sensibilisation à l'opéra et à la danse.

L'état des lieux réalisé à l'aide d'un questionnaire basique a permis de constater que toutes les structures y ayant répondu évaluent d'une façon ou d'une autre l'impact de leurs projets sur les participants. Cela peut se faire de façon tout à fait informelle, en observant le déroulement des activités ou en relevant les commentaires, ou d'une manière plus poussée, en faisant par exemple appel à un professionnel venu de l'extérieur. La plupart des membres de RESEO s'estiment satisfaits des retours qu'ils ont sur leurs activités, mais beaucoup souhaiteraient aussi avoir plus d'information sur l'impact de leurs actions. Bien que les contraintes de temps et de budget sont présentes pour une majorité des structures, les échanges d'outils ou de conseils entre membres sont possibles. RESEO peut en cela être une passerelle de dialogue et de partage à l'échelle européenne.

Les entretiens menés avec six structures de formats et de situations géographiques différentes ont permis de réaliser des fiches présentant les processus d'évaluation mis en place par ces structures. On peut voir que, finalement, la meilleure évaluation est celle qui convient le mieux à l'organisation qui la met en place et que sa réalisation dépend avant tout de l'utilisation qui en est faite.

RESEO souhaite poursuivre cette recherche sur l'évaluation en poussant encore plus loin cette réflexion, et tient à remercier les membres qui ont participé à cette étude. Nous espérons qu'elle sera utile au plus grand nombre.

RESEO,
Juin 2012

2 BENHAMOU Françoise, *L'économie de la culture*, La Découverte, Collection Repères, 2004