



COLLABORER #8

Les outils d'évaluation collaboratifs

6 décembre 2024 - Maison de la Culture d'Ath

PARTICIPANTS

BAEKELMANS Laetitia	Centre culturel d'Enghien
BAUDOUIN Aline	PECA - Référente scolaire CPEONS
BEERLANDT Nadine	Centre culturel de Comines Warneton
BIGUET Emilie	Centre culturel de Comines Warneton
BOUTIQUE Kelly	Maison de jeunes Les Chardons
BREYNE Marie-Aude	Centre culturel Comines
CABO Julien	Centre culturel Ath
CESETTI Christophe	Opteos Lille
COQUET Didier	CC Comines Warneton
COSTA Anne	CERAIC
DEBORGIÉS Elodie	Centre culturel du Pays des Collines
DECOCK Lisanne	Centre culturel l'Envol
DELCOIGNE Hélène	Centre culturel l'Envol
DEVICK Maryse	Atelier 2
DONNEN Tom	Centre culturel d'Enghien
ELOI Jeanne	Maison de la culture d'Ath
LE BRETON Solenne	Institut Saint Luc Tournai
LEBON Isabelle	Maison Eveil
LELEUX Anne	Maison de la culture d'Ath
LETERME Alicia	Centre culturel de Comines Warneton
LOMBART Meggie	Centre culturel Beloeil
MAZARI Mariam	ACC
RONSYN Pauline	Bibliothèque de Tournai
RWANTAMBARA Ariane	Bibliothèque de Tournai
VANBERGIE Laurent	Centre culturel d'Enghien
VANDUYNSLAGER Estelle	Centre culturel d'Enghien
VERNAY Myriam	Centre culturel de Comines Warneton
WINANCE Alice	Centre culturel L'Envol
WINBERG Emma	Foyer culturel Antoing
WYNANDS Bruno	ACC

DÉROULÉ D'ANIMATION

1. Accueil et Introduction
2. Cadre de fonctionnement
3. Je serais content.e si ...
4. Etat des lieux de l'évaluation dans le secteur socio-culturel
5. Les difficultés rencontrées
6. Préparer son évaluation
7. Construire une évaluation différente
8. Ressources – outils d'évaluation
9. Formaliser une évaluation
10. Construire une stratégie d'évaluation
11. Avec quoi je repars ?
12. Ronde de Clôture

I. ACCUEIL ET INTRODUCTION

Les rencontres Collaborer = Un cycle de rencontres trimestriel autour de thématiques transversales questionnant la coopération pour changer de posture et développer les compétences collaboratives.

Face aux défis sociétaux et environnementaux qui nous attendent, il est nécessaire de nous outiller pour mieux coopérer. Collaborer, ce sont des rencontres d'une journée

- pour explorer et expérimenter les manières de faire ensemble ;
- pour repartir avec des outils et des méthodes d'intelligence collective à mettre en place dans sa structure, son association, son partenariat ;
- pour réfléchir ensemble aux territoires de Wallonie picarde et aux pistes concrètes de travail sur lesquelles avancer collectivement.

Dans la lignée du Forum CO-construire.be, l'ambition de ces rencontres est de partager des pistes concrètes pour mieux agir de façon collective.

II. CADRE DE FONCTIONNEMENT

Définir un cadre de fonctionnement en début de rencontre permet de

- *Rendre le groupe garant de ses propres règles de fonctionnement et permettre à chacun-e de créer le contexte optimal pour sa pleine participation, de manière à faire émerger l'intelligence du collectif, au service de l'objectif commun.*
- *s'y sentir bien et en sécurité.*
- *Construire des espaces collectifs confortables pour tou·te·s, efficaces et émancipateurs.*

[Lien vers le cadre](#) proposé par la formatrice.

III. JE SERAI CONTENT.E SI...

Chacun.e note sur des post-it ses attentes de la journée en complétant la phrase : “Je serais content.e. si ...” . Tout le monde affiche ses post-it sur un paperboard. La formatrice demande de résumer son attente en un mot et de le dire au top3. Cette technique permet de récolter et de faire exister les attentes sans devoir passer trop de temps, notamment quand on est nombreux.

[Lien vers les attentes](#) des participant.e.s.

IV. ETAT DES LIEUX DE L'EVALUATION DANS LA CULTURE

- Demandes d'évaluation en décalage avec la nature des projets artistiques et culturels. L'évaluation ne permet pas de rendre compte de ce qu'il se joue dans ses projets
- Indicateurs quantitatifs inappropriés
- New public management appliquée aux secteurs publics depuis les années 1980 : résistance des secteurs culturels en regard de l'utilisation des méthodes privées dont l'intention est de viser la performance.
- Sentiment qu'au plus s'intensifie la raréfaction des moyens publics dans les secteurs culturels, au plus s'intensifie une demande rigide d'évaluation qui engendre des craintes de disqualification des projets culturels vis-à-vis d'autres secteurs qui pourraient être qualifiés comme plus importants
- L'évaluation actuelle est prise dans un système hiérarchique : il faut présenter un rapport à une autorité supérieure auprès de laquelle il faut se justifier et qui a la capacité de sanctionner. L'évaluation est limitée uniquement aux financeurs.
- Dans quel cadre et sous quelles modalités l'évaluation pourrait faire sens pour nous ?
- Comment négocier un cadre d'évaluation qui nous semble plus juste, basée sur la confiance, sur une négociation des critères d'évaluation ?

V. PARTAGEZ-VOUS CE CONSTAT ? QU'EST-CE QUI EST COMPLIQUE POUR VOUS QUAND ON PARLE D'EVALUATION ?

Chacun.e note sur des post-it ses difficultés actuelles et les partagent ensuite en petits groupes. Ici on fait le tri entre des difficultés hors de ma zone de contrôle et des difficultés dans ma zone de contrôle. Les post-its sont ensuite collés sur deux affiches : hors de ma zone de contrôle et dans ma zone de contrôle.

– **Les problématiques hors de ma zone de contrôle**

Elodie enroule la feuille où a été collées les post-it et la laisse tomber.

Se délester symboliquement d'un poids pour se concentrer sur les enjeux sur lesquels j'ai prise, là où je peux agir.

[Lien vers les difficultés](#) hors zone de contrôle

– Difficultés rencontrées dans ma zone de contrôle (là où je peux agir)

Evaluation quantitative / qualitative

- faut-il lier l'évaluation quantitative et qualitative ?
- Quelle méthodologie : objectif vs subjectif
- Évaluer les ressentis des bénéficiaires (collecte, sondage, ...)
- La subjectivité par rapport à l'atteinte des droits culturels des populations
- Comment ne pas orienter les réponses ?
- Comment trancher face aux disparités de réponses
- Comment évaluer objectivement le qualitatif

Temporalité

- Choix du moment de l'évaluation ?
- Temps en amont du projet pour établir les critères d'évaluation et temps en aval pour l'effectuer
- Anticiper les signaux faibles du projet !
- Manque de temps
- Collecte des informations au fur et à mesure VS uniquement à la fin
- Mettre en place une procédure d'évaluation sur le long terme mais avec quelle procédure?
- Fixer les objectifs avant = vers où je veux aller ? quel public ? comment ?

Contrainte administrative

- Évaluation est vue comme une contrainte administrative
- Comment faire entendre les réalités de terrain et missions aux évaluateurs
- Difficulté à donner du sens à la démarche auprès des collègues et des citoyens

Partage les bilans et en tirer les conséquences

- Restitutions différentes selon les publics > populations ou pouvoirs subsidiaires
- Comment partager les bilans > compte-rendus pas toujours reçus/écoutés
- Se remettre en cause pendant le programme
- Valoriser l'échec, l'expérimentation, la recherche et des opérations/actions "spontanées" mais impactantes malgré la pression des subventions
- Que faire avec tout ça. Comment tirer des leçons et les appliquer dans la pratique par la suite ?

Qui évalue

- Mobiliser une personne pour ne faire que ça
- Recueillir la parole de tous les acteurs > multiplication des réunions/rencontres
- Réaliser une démarche d'évaluation avec un public qui n'y est pas coutumier ... c'est une démarche en construction
- Vulgarisation et attrait de l'évaluation auprès des publics
- Construction de stratégie d'évaluation avec une personnalisation en fonction du public

Indicateurs

- Identifier les indicateurs pertinents pour l'évaluation d'un projet
- Je ne sais pas quels sont les éléments à évaluer. Il n'y a pas de canevas disponible.
- Faire rentrer une démarche "humaine" de développement de talents dans des cases rigides, des critères administratifs fédéraux et européens
- On évalue juste l'aspect pratique / organisationnel, pas le fond

VI. PRÉPARER SON ÉVALUATION

Avant de savoir pourquoi évaluer, revenir aux fondamentaux du projet :

- **Pourquoi je mène ce projet, la raison d'être des actions que je mène, la vision ?**
- **Qu'est-ce qu'on évalue ?** Quoi?/Qui ? À quel moment du projet (évaluation permanente, en fin de projet, à certaines étapes, ...)? À quel endroit (quelle partie du projet) ? Avec qui (seul, équipe, public, partenaires,...) ? Pour quoi ? Pour qui ?
- **Un processus permanent** pour faire évoluer les choses et les tester très vite
- Boucle de rétroaction
- En itération

Trois niveaux d'évaluation :

- **Indicateur de processus** = appréciation de la mise en œuvre. Est-ce que l'action se déroule comme prévu.
- **Indicateur de résultat** = les produits de l'action. apprécier les avancées en fonction de la cible qui avait été visée.
- **Indicateur d'effet** = englobent les conséquences dans leur ensemble, peu importe le lien aux objectifs de départ : effets prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, directs ou indirects...

VII. CONSTRUIRE UNE ÉVALUATION DIFFÉRENTE

*Les participant.e.s génèrent une grande quantité d'idées avec la méthode de l'**amplificateur des idées**.*

*Nous appliquons la règle **CQFD** :*

- *Censure : je ne me censure pas ni les idées des autres*
- *Quantité : en créer le plus possible*
- *Farfelu : idées "folles" qui changent des codes habituels*
- *Démultiplier : rebondir sur les idées des autres*

*A partir de la question : **Comment construire une évaluation différente pour le secteur de la culture, une évaluation qui nous ressemble?** chacun.e note sur des post-it quatre idées.*

Ensuite les participant.e.s continuent à trouver des idées en sous-groupes avec des nouvelles contraintes qui sont annoncées toutes les 4 minutes :

« Comment construire une évaluation PLUS RAPIDE pour le secteur de la culture ? »

- « Comment construire une évaluation CONTINUE pour le secteur de la culture ? »
- « Comment construire une évaluation SANS BUDGET pour le secteur de la culture ? »
- « Comment construire une évaluation AVEC UNE BUDGET ILLIMITE pour le secteur de la culture ? »
- « Comment construire une évaluation A PLUS DE 100 PERSONNES pour le secteur de la culture ? »
- « Comment construire une évaluation AVEC DES INDICATEURS DE RUPTURE (qui n'existe pas encore ajd - nouveaux) pour le secteur de la culture ? »

[Lien vers les idées](#) - une mine d'or à consulter si vous êtes à sec !

La priorisation des idées se fait avec la méthode "Echangeurs à idées"

- Toutes les idées sont affichées et les participant.e.s peuvent choisir jusqu'à 3 idées et les prendre en main.
- Par sous-groupes de 3 personnes ils en choisissent parmi les 9 propositions 3.
- 3 sous-groupes se rejoignent - Parmi les 9 propositions, ils en choisissent 2 ensemble.
- Restitution en grand groupe.

GROUPE A

- Pour l'évaluation à chaud : avoir un toujours 5 types d'évaluation rapides pour des jauges différentes sous le coude ([voir doc idées](#) d'évaluation)
- Pour l'évaluation à froid : travailler sur le retour qualitatif en sortant du cadre formel et en osant de faire des synthèses imagées avec un photolangage par exemple.

GROUPE B

- Faire une oeuvre (vidéo/musique/...) par exemple inviter un.e comédien.ne dans le projet qui capterait les retours pour en faire une évaluation artistique
- Faire se rencontrer des structures d'un autre territoire pour avoir un regard différent
- Choisir des indicateurs hors-cadre. Ex: crotin de cheval devant un théâtre qui permet de savoir combien d'attelages sont arrivés ce soir. Pour personnaliser une évaluation, choisir les portes de sortie de la salle avec des affiches j'aime/j'aime pas/d'autres données qui n'ont rien à voir avec les chiffres.

GROUPE C

- Evaluation est une action en soi : engager un animateur dédié à cette animation, avec du temps consacré à cela.
- 2 méthodes à chaud : 1/ colorimétrie pour donner son avis : donner une couleur à la fin d'une activité. Déterminer un code couleur pour avoir une évaluation comparative. 2/ Le papier sous le siège à la fin d'un spectacle : Le spectateur peut le déchirer si l'activité n'a pas plu.
- Le moment convivial qui permette de manger/boire car c'est à ce moment là qu'on est plus sincère à l'expression.

VIII. PARTAGE D'OUTILS D'EVALUATION

Posture systémique

Pour évaluer il est intéressant d'adopter une posture systémique : dès que 3 éléments ont à voir ensemble, on parle de système. Cette posture s'intéresse à l'ensemble des parties prenantes du système (humain, lieu, matériel, financier ...) qui constitue mon système, ma

structure ou mon projet. Cela permet d'évaluer mon système dans son ensemble en observant les liens qui se créent dans ce système et en les qualifiant.

Présentation d'une panoplie d'outils d'évaluation :

- KEEP DROP START - KISS ou les 3 C
- L'ÉTOILE DU CHANGEMENT
- LE RÉTRO 4 AS
- FRED
- LES CHAPEAUX DE BONO
- LA ROUE DU DRAGON
- TOUS DANS LE MÊME BÂTEAU
- LA MATRICE HOW NOW WOW
- CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES,
- WHOCLAP

Lien vers le descriptif de ces ressources :

[Carnet du Collaborer #8](#)

[Ressources d'interpole](#), collectif d'animateur.ice.s qui partage ses outils

[Présentation](#) d'Elodie Wannez

IX. FORMALISER SON ÉVALUATION

« Quelles seraient toutes les manières de rendre visible son évaluation ? »

En sous-groupe les participant.e.s élabore une façon de formaliser son évaluation pour la partager avec un public ou avec les évaluateurs.

- **En vidéo**
 - Penser au matériel (GSM/caméra...), aux compétences internes/externes
 - Mauvaise vidéo = décrédibilisant
 - Penser à la forme avant le début du projet car une équipe de tournage doit accompagner le projet au fur et à mesure.
 - Pour qui ? Penser son public pour choisir le bon format
 - Format :
 - Une courte vidéo pour les réseaux sociaux
 - Un documentaire pour aller au fond des choses
 - Stop motion, animation qui permet même de rendre plus ludique les chiffres
 - Installer un vidéomaton qui permet des "confessions"
 - La vidéo permet de raconter le making off, le processus, histoire, liens créés

- **A travers un récit**
 - une fois l'évaluation réalisée en créer une histoire
 - Format : audio, livre, docu-fiction, journal intime, conférence gesticulée, ...
 - Une histoire est fait de personnages, obstacles, alliés, quêtes, rêves, émotions, moyens, faits, anecdotes, happy end, intrigues, contexte, bagage, mémoire collective
 - Elle rend visible une action pour le public, permet le feedback des allers retours entre conteur et public. La forme augmente les chances d'être lu...

- Pour l'équipe, cette forme peut être source de motivation, d'être fière du produit fini. Le récit permet de partager expérience au sein de secteur > source d'inspiration pour d'autres projets ; évaluation peut vivre au delà de l'équipe
 - Pour le public, fierté de faire partie de l'histoire ;
 - Problématique des chiffres : dessin, inventer des personnages imaginaires, des infographies. Conclusion : tout ce qui est barbant mettre dans une partie à part du récit...
- **Par un storyboard**
 - Format : BD (numérique ou pas) roman photo, manga, ...
 - Utilisations possibles : CR, pour expliquer ce qu'on fait aux publics, les projets menés, les disciplines, les chiffres, le rapport d'activité, le faire glisser sur les RS
 - Ton humoristique avec des quizz, personnages récurrents, avec des anecdotes, avec des adresses au lecteur.
 - Avec des retours du public par rapports aux ateliers, aux spectacles avec leurs anecdotes personnelles.
 - Avec des photos des membres du projet, du public mis en scène > atelier avec des enfants. Si pas envie de photos > masques totem ou dessins.
 - Illustration : projet artistique
 - Imprimer tous les ans en fin de saison en mode expo, en mode teaser
 - Inventer des icônes, petits dessins récurrents : pour les freins, l'accélérateurs...
 - Différents chapitres : retour citoyen.n.e.s, retour équipe, retour partie prenante
- **A travers une oeuvre**
 - Oeuvre évolutive où on y ajoutera des choses au fur et à mesure : C'est une évaluation qui n'est pas figée, l'oeuvre doit permettre une évaluation continuée
 - L'oeuvre peut permettre la célébration du projet
 - Les éléments à faire apparaître sont plutôt de l'ordre du sensible (tons chauds ou tons froids), de la subjectivité.
 - Format : Une fresque collaborative où tout le monde peut y participer
 - Intervention d'un artiste permet un regard extérieur (metteur en scène, ...) qui accompagne la création de l'oeuvre alors que les personnes participantes soient dans le processus
- **A travers le jeu**
 - Jeu de l'oie : les joueurs créent le jeu de l'oie en inscrivant les différentes étapes du projet, des freins, des obstacles, des accélérations...
 - Jeu dixit : Les cartes sont support au dialogue qui permettent à répondre à des questions de l'ordre du sensible ou du vécu : par exemple : Le projet vous a-t-il rendu créatif? Comment il a impacté le territoire?
 - Marelle collaborative : chaque case correspond à une étape, à des faits, à des ressentis, les suites à données... La marelle peut donc prendre des formes très

diverses, avoir des ramifications... La marelle est dessinée au sol, elle apparaît au fur et à mesure qu'on évalue. Avec plein de bras différents pour chaque partie du projet à évaluer.

X. CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Préparer une évaluation en individuelle en utilisant le carnet distribué en séance, puis se mettre à deux pour bonnifier la stratégie avec un.e autre participant.e.

Lien vers le carnet :

- Raison d’Être du projet : « Pourquoi mène-t-on ce projet ? »
- Équipe projet (+ qui évalue)
- Public cible
- Cartographie des parties prenantes
- phasage du projet : Tableau de suivi des activités + Phasage de l'évaluation
- Tableau des critères d'évaluation
- Formalisation du résultat de ton évaluation
- fiches outils d'évaluation

XI. RONDE DE CLÔTURE - AVEC QUOI JE REPARS ?

Outil des feux de signalisation

*Dessiner/afficher un feu de circulation : le feu est un plan d'action dans lequel le **rouge** représente ce que les participants doivent arrêter de faire, l'**orange** ce qu'ils doivent faire moins et le **vert** ce qu'ils doivent faire.*

Demander à chacun.e de réaliser son propre « feu de circulation ».

En sous-groupes > Demander ensuite à chaque participant d'expliquer au reste du groupe ce qu'il a décidé de ne plus faire, de faire moins, ou de faire à l'issue de la formation.

Vos retours

Les messages clés de la journée pour Elodie Wannez

- Evaluer est un exercice qui peut amener du sens dans les projets car nous conscientisons pourquoi nous les faisons.
- Nous avons tout à fait le droit de mettre en avant ce qu'on fait de bien et de le célébrer. Idéalement l'évaluation est un outil permanent et non pas un objet de contrôle.
- Nous pourrions apprendre à reprendre une marge de contrôle sur ce qui nous est imposé en étant une force de proposition sur une évaluation différente, sous un autre format, et ailleurs que là où on nous attend.