



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Vademecum Évaluation partagée des projets de structures labellisées Scènes de Musiques Actuelles (SMAC)

Sommaire

Pourquoi une évaluation partagée des structures labellisées SMAC ?

Qu'est-ce qu'on évalue ?

Quels sont les objectifs de l'évaluation partagée ?

Comité de suivi : quelles fonctions, quelle organisation ?

Les outils de l'évaluation partagée

Calendrier type d'une évaluation partagée (4 ans)

Pourquoi une évaluation partagée des structures labellisées SMAC ?

L'évaluation des politiques publiques culturelles, longtemps perçue comme un outil de contrôle descendant, connaît une mutation vers une démarche plus ouverte et collaborative. Elle vise autant à reconnaître l'expertise des acteurs de terrain, qu'à intégrer la pluralité des regards et à tenir compte des réalités propres à chaque territoire.

L'évaluation d'un projet ne se limite pas à vérifier l'atteinte d'objectifs quantitatifs, mais devient un espace de dialogue et de co-construction entre les parties prenantes : porteur de projet, État, collectivités territoriales, artistes, habitants.

L'évaluation partagée apparaît dès lors pour toute structure labellisée SMAC et ses partenaires comme un élément de conduite de projet participant à sa définition et à son développement.

Qu'est-ce qu'on évalue ?

L'évaluation porte à la fois sur le projet artistique et culturel de la structure labellisée et sur son fonctionnement.

Le projet artistique et culturel d'une structure labellisée SMAC constitue le socle de son action. Il formalise les valeurs portées par la structure, ses enjeux et orientations stratégiques, ses ambitions artistiques, culturelles, sociales et ses modalités d'action (moyens humains, matériels et financiers de mise en œuvre).

La direction prend appui sur ce projet artistique et culturel qu'elle a écrit pour nourrir la convention pluriannuelle d'objectifs - CPO qui est construite avec les partenaires publics et soumise à leurs signatures.

Quels sont les objectifs de l'évaluation partagée ?

- Analyser collectivement (structures, partenaires, artistes, habitants) les effets d'un projet sur son territoire ;
- Assurer collectivement le suivi du bon fonctionnement de la structure ;
- Valoriser la connaissance du terrain, les activités et la réalité des pratiques ;
- Favoriser l'interconnaissance et les partenariats ;
- Valoriser la diversité des points de vue ;

Quels sont les fondements de l'évaluation partagée ?

Cette démarche repose sur les principes suivants :

- L'initiative portée par la structure labellisée ;
- L'implication de l'ensemble des parties prenantes (partenaires et structure labellisée) dans cette démarche d'évaluation partagée répondant au principe de co-responsabilité dans la définition, l'évaluation et la mise en œuvre du projet, chacun assumant ses responsabilités pour atteindre les objectifs communs.
- La composition, l'organisation et l'animation d'un comité de suivi ;
- La transparence, la circulation de l'information et un principe d'horizontalité dans les échanges ;

Comment mettre en œuvre une évaluation partagée ?

Mettre en œuvre une évaluation partagée suppose de créer un cadre de travail sécurisé, transparent et ouvert, dans lequel chacun peut apporter son expertise, exprimer ses attentes et débattre du sens des actions menées. **Ce cadre prend la forme d'un comité de suivi**, une instance modulable et aux modalités de fonctionnement flexibles.

Comité de suivi : quelles fonctions, quelle organisation ?

Il est entendu que l'évaluation du projet d'une structure labellisée SMAC s'opère à différents niveaux et tout au long de l'année : au sein de l'équipe, à travers des bilans intermédiaires, à l'issue de projets spécifiques portés en coopération avec des partenaires...

L'enjeu est de **faire converger l'ensemble des éléments d'analyse, d'observation et de retours d'expérience vers le comité de suivi**, instance centrale du processus d'évaluation partagée.

LE COMITE DE SUIVI – Une instance modulable

Le comité de suivi réunit la structure labellisée, l'État (DRAC), les collectivités partenaires, et, selon les besoins, d'autres acteurs du territoire. Il vise à conduire une évaluation partagée du projet artistique et culturel.

Cette évaluation porte sur l'ensemble des dimensions du projet — artistiques, culturelles, économiques, sociales et territoriales. Les droits culturels, l'inclusion et le développement durable sont considérés comme des enjeux transversaux structurant l'analyse et le pilotage du projet.

Instance souple et évolutive, **le comité de suivi peut prendre différentes formes en fonction de l'ordre du jour :**

Par exemple :

- Comité de suivi technique : structure labellisée (salariés) + partenaires publics (techniciens - ex : conseillers musique et ACT DRAC, chargés de mission musique des collectivités territoriales) ;
- Comité de suivi de pilotage : structure labellisée (élus et salariés) + partenaires publics (élus et techniciens) ;

Le comité de suivi peut être élargi à des moments clés à des représentants associatifs, artistes, professionnels du secteur culturel, structures éducatives ou sociales, usagers, habitants... afin d'enrichir l'analyse du projet par une diversité de regards et d'expertises.

Sa mise en place reflète une volonté de gouvernance ouverte et partagée, en cohérence avec les principes des droits culturels.

Ses principales fonctions :

- Suivre la mise en œuvre du projet culturel et artistique de la structure labellisée SMAC, en lien avec les engagements inscrits dans la CPO ;
- Analyser les résultats obtenus au regard des objectifs fixés, à partir d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs partagés et définis collectivement ;
- Évaluer le fonctionnement global de la structure et ses moyens de mise en œuvre (gouvernance, ressources humaines, moyens techniques, bâtiments, modèle économique) ;
- Encourager un dialogue régulier entre les partenaires institutionnels et la direction de la structure ;
- Identifier les évolutions à envisager en fonction des dynamiques locales, des politiques publiques et des mutations du secteur artistique.
- Renforcer la dimension participative de l'évaluation et du pilotage du projet, en intégrant la parole des usagers, partenaires et parties prenantes locales ;
- Identifier les besoins émergents, les évolutions du territoire et les opportunités de coopération ou d'innovation.

Fréquence des comités de suivi : au minimum une fois par an, avec possibilité de réunions thématiques ou élargies selon les besoins et en amont du renouvellement de CPO (cf : calendrier type).

Les outils de l'évaluation partagée

L'OUTIL DE CONTRACTUALISATION : LA CONVENTION PLURIANNUELLE D'OBJECTIFS (CPO – D'UNE DUREE DE 4 ANS)

La CPO constitue le principal cadre contractuel entre une structure labellisée SMAC et l'État (DRAC). Ce document est obligatoire (cf – arrêté du 17 mai 2017) et dans le meilleur des cas coconstruite et signé avec les collectivités territoriales partenaires de la structure labellisée.

La CPO définit le cadre stratégique du projet artistique et culturel, ses objectifs prioritaires, les moyens mobilisés, ainsi que les modalités de son suivi et de son évaluation.

Elle formalise les engagements réciproques entre les partenaires (Etat et/ou collectivités territoriales) et les structures labellisées (SMAC).

Les principaux éléments à faire figurer dans la CPO participant à l'évaluation du projet :

- Les enjeux d'intérêt général du projet, contextualisés en fonction des réalités territoriales et des orientations des politiques publiques culturelles ;
- Le projet artistique et culturel (annexé à la CPO)
- Les moyens de mise en œuvre (budget prévisionnels, organigramme)
- Les modalités de l'évaluation et les indicateurs (annexés à la CPO) :
 - L'organisation du comité de suivi (compositions, objectifs, fréquence de réunions)
 - Les indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant d'apprécier la mise en œuvre, les effets et l'évolution du projet dans ses différentes dimensions : artistique, culturelle, sociale, économique et territoriale ;

LES INDICATEURS DE CPO

Ils ont pour objectif de suivre et d'évaluer la mise en œuvre du projet de la structure labellisée SMAC au regard des engagements contractualisés (cf. annexe 2).

Ils permettent de :

- **Mesurer l'activité** et les effets du projet dans ses différentes dimensions artistique, culturelle, sociale, économique, territoriale ;
- **Evaluer l'organisation générale du projet (gouvernance, RH, modèle économique)**
- **Identifier les écarts**, les réussites et les évolutions nécessaires ;

Les indicateurs communs à l'ensemble des lieux labellisés et/ou à l'ensemble des SMAC constituent un socle partagé d'évaluation (cf annexe 2.1).

En complément, des indicateurs propres à chaque structure sont définis collectivement au sein du comité de suivi, en fonction du projet artistique et culturel, du contexte territorial et des moyens alloués.

La grille d'indicateurs de l'Observation Participative et Partagée (OPP) SMAC sert alors de référence pour construire cette grille adaptée à la singularité du projet (annexe 2.2)

LES BILANS D'ACTIVITE ET LE BILAN DE LA CPO

La rédaction des bilans annuels d'activité et du bilan de la CPO

Ces deux documents représentent une base de dialogue essentielle au sein du comité de suivi et des outils stratégiques pour ajuster le projet et préparer une nouvelle contractualisation.

Ces documents sont rédigés par la direction de l'établissement et présentent de manière structurée et argumentée le bilan de la mise en œuvre du projet artistique, culturel et territorial, tel que défini dans la CPO.

Le bilan annuel d'activité, établi chaque année, rend compte des actions menées au regard des engagements de la structure : artistiques, professionnels, culturels, territoriaux et citoyens. Il s'appuie sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la CPO et met en perspective les enjeux transversaux intégrés au projet : droits culturels, inclusion, égalité femmes-hommes, développement durable... Il documente également l'utilisation des financements publics dans un souci de transparence.

Le bilan de la CPO (parfois appelé auto-évaluation) couvre l'ensemble de la période conventionnée. Transmis au comité de suivi au minimum six mois avant l'échéance de la convention, il propose une analyse générale et transversales des actions réalisées, des objectifs atteints ou non, ainsi que des évolutions contextuelles. Il vise à faire émerger les enjeux et les orientations structurantes en vue de l'élaboration de la prochaine CPO.

La rédaction d'un bilan mobilise l'ensemble de l'équipe par des évaluations intermédiaires tout au long de l'année. Ces documents peuvent être enrichis par des contributions des partenaires, des retours d'artistes, de publics ou des structures du territoire.

Calendrier type d'une évaluation partagée (4 ans)

Première année : signature de la CPO

- **Signature de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) entre la structure labellisée et à minima l'État (DRAC)et** : elle définit les engagements réciproques et le cadre de pilotage et d'évaluation du projet artistique et culturel

Première, 2ème et 3ème année de CPO : suivi annuel du projet

À réaliser chaque année :

- Rédaction du bilan annuel d'activité par la structure labellisée, transmis aux partenaires.
- Organisation à minima d'un comité de suivi (technique ou de pilotage en fonction de l'ordre de jour)
 - Objectifs : suivre la mise en œuvre des engagements inscrits dans la CPO ; Analyser les effets du projets à partir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de la CPO ; Identifier d'éventuelles évolutions du projet ou ajustements nécessaires.

4ème et dernière année de CPO : Préparation du renouvellement de la CPO

Cette dernière année de la convention est structurée à minima autour de trois temps complémentaires :

En amont : rédaction du bilan de la CPO (auto-évaluation) et du prochain Projet Artistique et Culturel (PAC) : réalisés par la structure labellisée et représentant une base d'échange et de réflexion sur le renouvellement de la CPO lors des prochains comités de suivi.

Premier temps : comité de suivi élargi

- Composition recommandée : structure labellisée (salariés), partenaires publics (techniciens), acteurs du territoire (ex : artistes, représentants associatifs, professionnels du secteur culturel, structures éducatives ou sociales, usagers, habitants)

Objectifs : croiser les regards et enrichir l'analyse territoriale et partagée du projet permettant à la structure d'alimenter son bilan de CPO (auto-évaluation) et les orientations du futur projet

Deuxième temps : comité de suivi technique

- Composition recommandée : structure labellisée (salariés) et partenaires publics (techniciens)
- Objectifs : échanger sur le nouveau PAC (perspectives d'évolution du projet artistique et culturel, de l'organisation, des moyens et des modalités d'évaluation)

Troisième temps : comité de suivi de pilotage

- Composition recommandée : structure labellisée (salariés et élus), partenaires (techniciens et élus)
- Objectifs : consolider les orientations du nouveau PAC et finaliser les éléments de la prochaine CPO : projet artistique et culturel, gouvernance, financements, modalités d'évaluation.

En fonction des besoins et des enjeux autour de la définition du prochain PAC et sa déclinaison en conventionnement, des comités de suivi complémentaires aux formats adaptés (élargi, technique, de pilotage) peuvent être organisés.

ANNEXE 1

Une évaluation partagée qui s'inscrit dans un cadre réglementaire ([Arrêté du 5 mai 2017](#))

“le projet artistique et culturel de la structure est défini en cohérence avec le présent cahier des missions et des charges, précisé et complété en fonction des caractères propres à chaque « Scène de musiques actuelles-SMAC ».

Sur la base du projet artistique et culturel, est établie une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) d'une durée de quatre ans entre la « Scène de Musiques Actuelles-SMAC » et ses partenaires publics. Celle-ci précise les activités et les missions détaillées de la structure labellisée « Scène de Musiques Actuelles-SMAC », les outils mis à disposition et prévoit un certain nombre d'indicateurs permettant une évaluation quant à la réalisation des objectifs.

“Un an et au plus tard six mois avant l'expiration de la convention pluriannuelle d'objectifs, la direction de la structure présente aux partenaires publics une autoévaluation sur la base du présent cahier des missions et des charges. Celle-ci prend la forme d'un bilan argumenté des actions développées et de la réalisation des objectifs. Elle est assortie d'un document de synthèse des orientations envisagées dans la perspective d'une nouvelle convention. »

ANNEXE 2

Indicateurs quantitatifs et évaluation qualitative des structures labellisées SMAC

Grille d'indicateurs quantitatifs communs à l'ensemble des structures labellisées par l'Etat et/ou aux SMAC (cf : annexe 2.1).

Grille d'indicateurs de l'Observation Participative et Partagée (OPP) SMAC pouvant servir de référence au comité de suivi pour construire collectivement des indicateurs propres à la structure labellisée SMAC en fonction du projet artistique et culturel, du contexte territorial et des moyens alloués (cf : annexe 2.2)

Dans une approche transversale, les indicateurs peuvent être présentés et organisés de façon à illustrer la mise en œuvre des quatre engagements inscrits dans le cahier des missions et des charges des SMAC :

1. Engagement artistique
2. Engagement professionnel
3. Engagement culturel
4. Engagement territorial et citoyen

Evaluation qualitative :

Au-delà des seuls indicateurs quantitatifs, les bilans annuels et de fin de CPO doivent intégrer une évaluation qualitative couvrant les quatre engagements constitutifs du label SMAC (cf engagement quantitatifs).

Cette évaluation a pour objectif d'apprécier la cohérence et la pertinence du projet artistique et culturel de la structure labellisée, la qualité de sa mise en œuvre ainsi que les effets produits sur les artistes, la filière, les usagers, les partenaires et les territoires.

Elle s'appuie sur des éléments qualitatifs tels que les témoignages (ex : retours d'expérience, observations et analyses de pratiques) permettant d'aller au-delà des chiffres.

Elle vise ainsi à analyser en profondeur la manière dont la structure contribue par son action aux enjeux d'intérêt général qui fondent le label SMAC.