



Fundació  
**Bosch i Gimpera**  
Universitat de Barcelona



Royaume du Maroc  
Ministère de la Culture

الملتقى الاسباني المغربي لتدبير  
البرامج الثقافية

SEMINAIRE HISPANO-MAROCAIN  
DE GESTION DE PROJETS CULTURELS

## DU DESIGN À LA GESTION ET À L'ÉVALUATION DES PROJETS CULTURELS

Lluís Bonet  
Meknès, 28 Octobre 2008

Avec le soutien de...



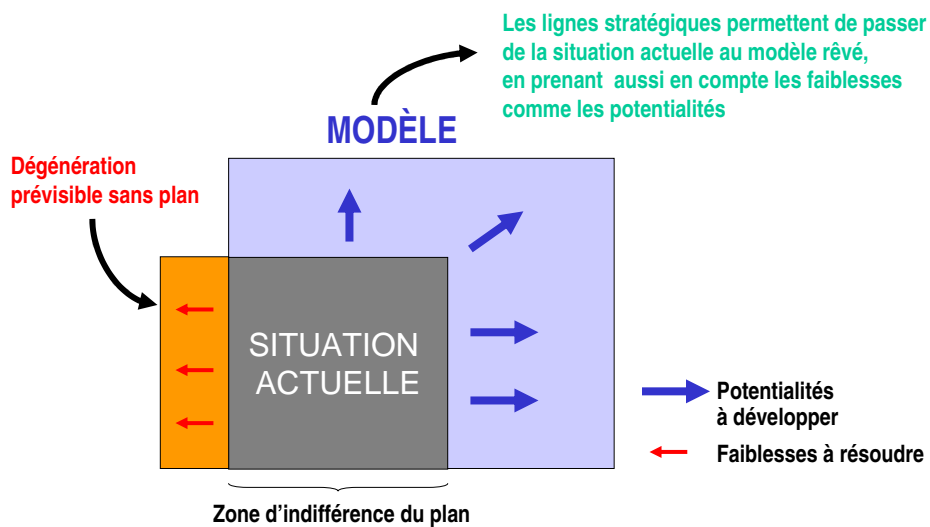
## LA PLANIFICATION DES PROJETS

## PLANIFIER: UN PROCESSUS PARTICIPATIF

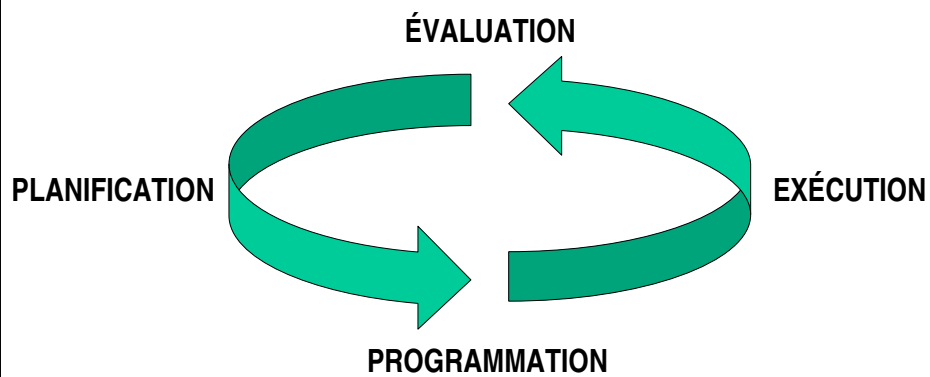
“Imaginons ce que serait jouer aux échecs si toutes les pièces possédaient des passions et des intelligences, plus ou moins petites et habiles; que vous soyez étiez non seulement peu sûr de vous en ce qui concerne les pièces de votre adversaire, mais aussi un peu en ce qui concerne les vôtres; que le cheval puisse s'échapper à nouveau de manière furtive; que le fou, fatigué de leurs coups, puisse envoûter les pions et les les persuader d'abandonner leurs postes; et que si leurs pions, qui le détestent parce qu'ils sont justement des pions, puisse s'écarter de leurs positions assignées pour lui faire tout à coup échec et mat. Vous aurez beau être le plus judicieux des raisonneurs déductifs, et pourtant vous seriez battu par vos propres pions. **Vous auriez de forte chance d'être vaincu si, avec arrogance, vous vous basiez sur votre imagination mathématique et vous observiez avec dédain vos pièces prises de folie**”.

George Eliot (1980), *Felix Holt, The Radical*, Oxford: Clarendon Press, p. 237

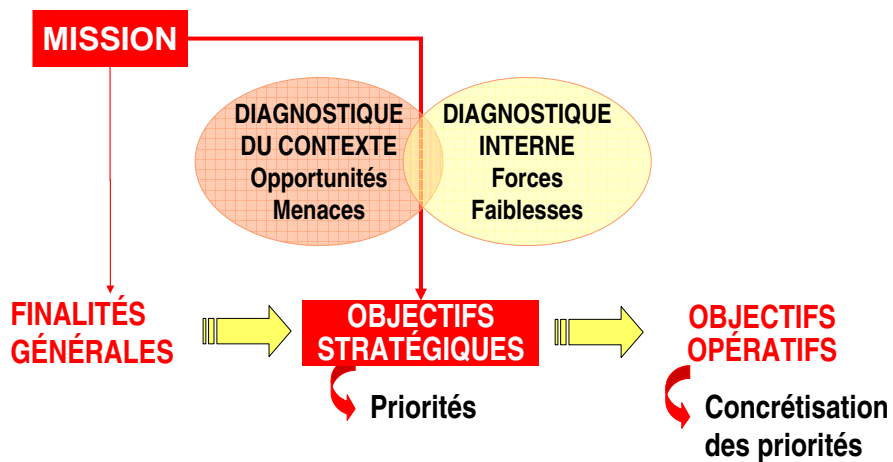
## TRANSFORMATION DÉSIRABLE GRÂCE AU PLAN



## LE PROCESSUS DE PLANIFICATION



## LE PROCESSUS DE PLANIFICATION: Phase de diagnostique et spécification des objectifs



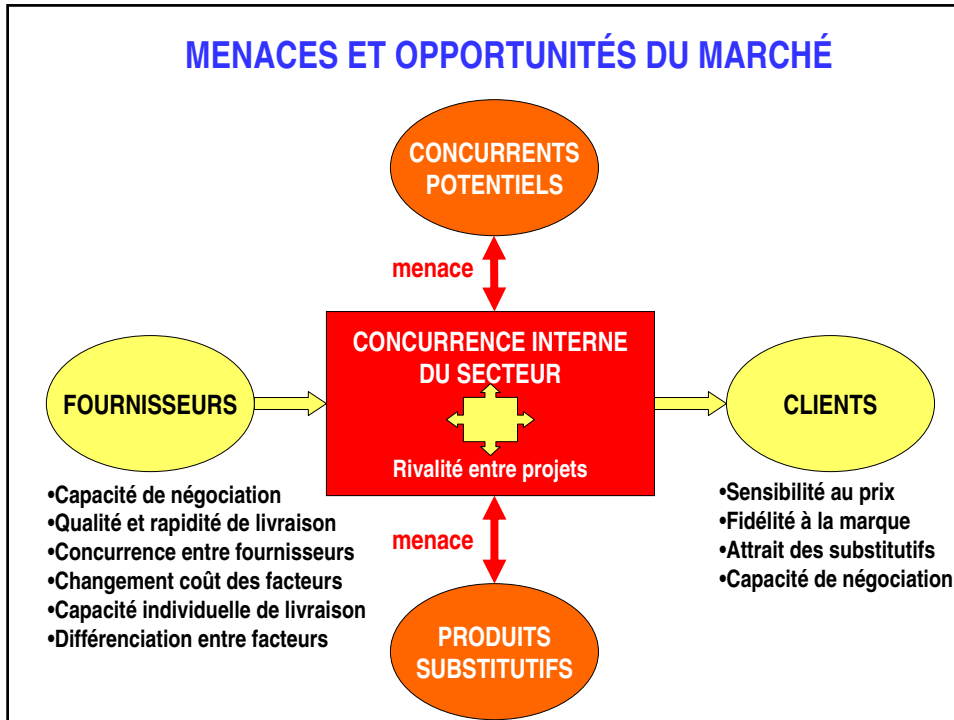
## DIAGNOSTIQUE INTERNE

	FORCES	FAIBLESSES
RESSOURCES HUMAINES ET CULTURE ORGANISATIONNELLE		
IMAGE: MARKETING ET COMMUNICATION		
SYSTÈME D'INFORMATION ET D'INCORPORATION DE R+D		
RESSOURCES MATÉRIAUX ET CAPACITÉ FINANCIÈRE		
CAPACITÉ OPÉRATIVE ET QUALITÉ DU PRODUIT		

## DIAGNOSTIQUE EXTERNE

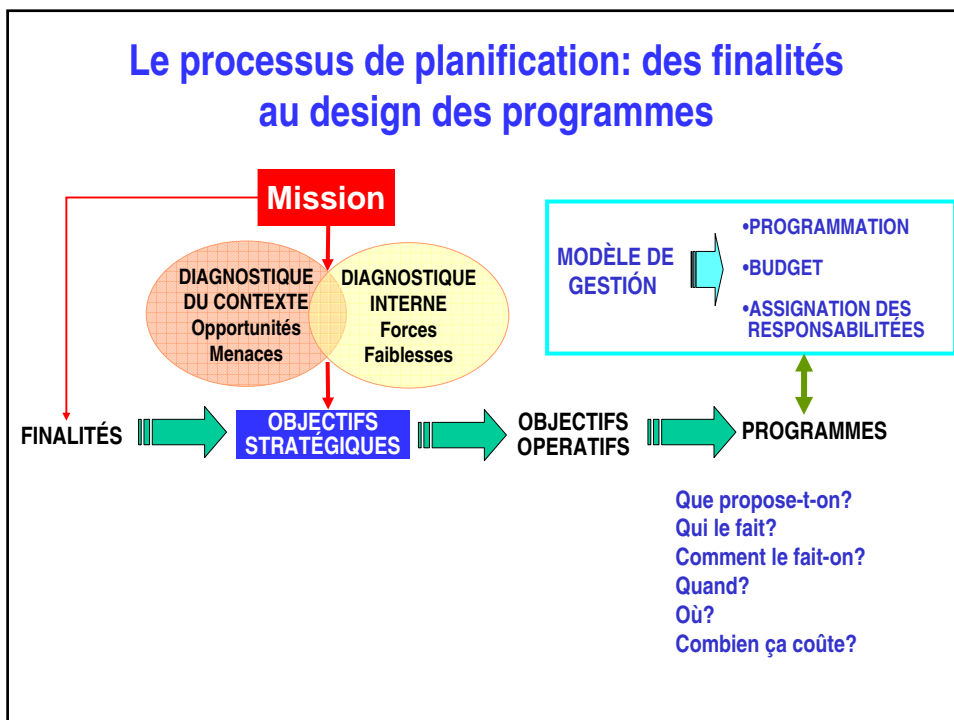
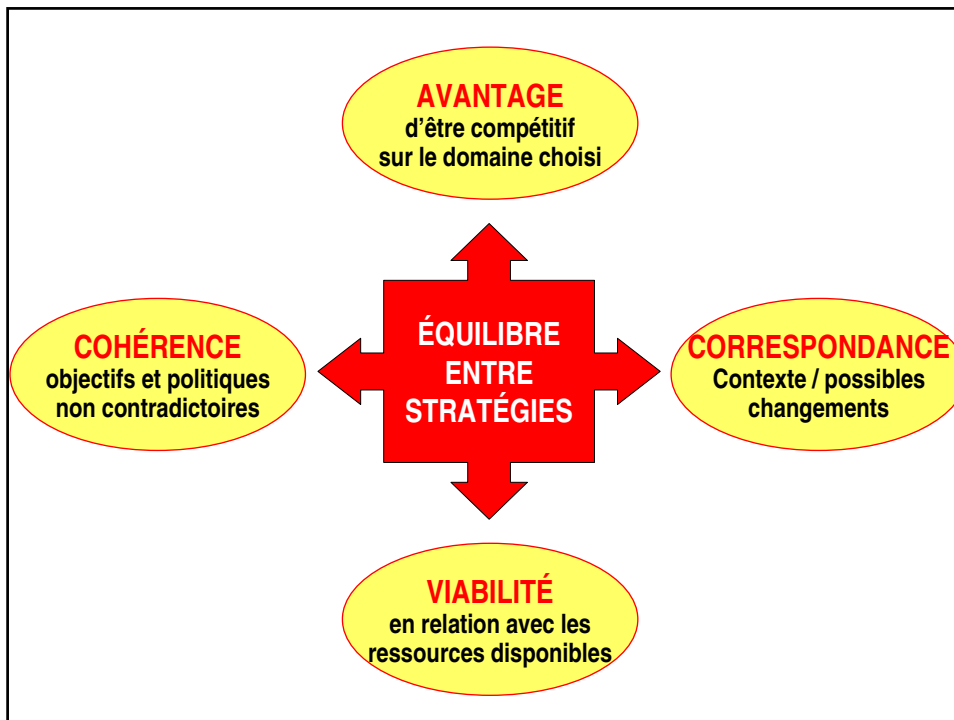
	OPPORTUNITÉS	MENACES
USAGERS ET CITOYENS		
FOURNISSEURS		
CONCURRENTS		
PRODUITS SUBSTITUTIFS		
CHANGEMENT TECHNIQUE, SOCIOÉCONOMIQUE ET GOUVERNEMENTAL		

## MENACES ET OPPORTUNITÉS DU MARCHÉ



## MATRICE DU DIAGNOSTIQUE

ANALYSE EXTERNE	<b>OPPORTUNITÉS</b>	<b>MENACES</b>
ANALYSE INTERNE		
<b>FORCES</b>		
<b>FAIBLESSES</b>		



## DE L'OBJETIF STRATÉGIQUE AU PROGRAMME



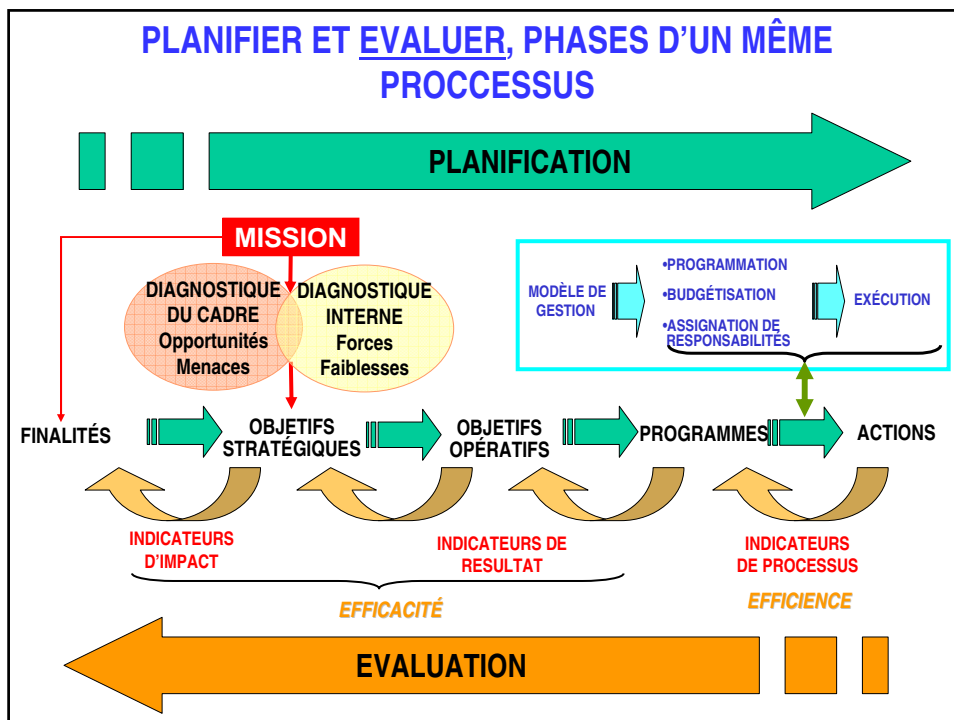
## LE PROCESSUS DE PLANIFICATION: EXÉCUTER DES PROGRAMMES



## PROGRAMME: ESPACE DE RÉPÉTITIONS POUR TOUS

<b>Que propose-t-on?</b>	Construire, équiper et dynamiser un espace avec 6 salles de répétition insonorisées
<b>Qui le fait?</b>	Le Ministère construit et aménage, et gère une entité subventionnée
<b>Comment le fait-on?</b>	Concours public
<b>Quand le fait-on?</b>	Construction: 06/2008 – 12/2008
<b>Où le fait-on?</b>	Édifice indépendant du Conservatoire
<b>Combien ça coûte?</b>	Investissement initial: 500.000 € Maintenance annuelle: 45.000 €

## LES INDICATEURS D'ÉVALUATION



## EXEMPLES D'INDICATEURS D'ÉVALUATION

- **INDICATEURS DE PROCESSUS:**
  - Comparer le nombre de commerces de l'avenue principale de la ville avec les affiches du festival, par rapport au concours sportif de l'automne
  - Comparer le cachet payé à un artiste par rapport à ce qu'il a reçu d'un autre festival similaire l'année passée.
- **INDICATEURS DE RESULTAT:**
  - Comparer la proportion d'étudiants et de membres des différents groupes musicaux qui ont bénéficié d'entrées gratuites par rapport à l'univers existant et à l'ensemble du public assistant.
  - Demander à la fin du cours au professorat l'usage réel du matériel didactique élaboré
- **INDICATEURS D'IMPACT:**
  - Quantité de contrats internationaux passés par les musiciens marocains de musique arabo-andalouse
  - L'augmentation des spectateurs du festival d'une année à l'autre

## EXIGENCES DES INDICATEURS

- Ils doivent se construire en même temps que se conçoivent les objectifs et que se réalise la planification
- Ils doivent permettre de mesurer (quantitativement ou qualitativement) le coût-bénéfice et le coût-opportunité, et de comparer (en termes de temps ou d'espace)
- Ils doivent être rigoureux et éviter les jugements de valeur, mais aussi s'auto-ajuster aux changements à long terme et aux moyens disponibles
- Bien qu'ils servent pour nous auto-justifier face à d'autres acteurs, leur vraie fonction correspond à l'amélioration de notre gestion (honnêteté=efficacité)

## COMMENTAIRES

- Il est nécessaire d'avancer dans la définition d'indicateurs qui permettent d'évaluer les objectifs des politiques publiques à partir des processus empiriques. Des proportions qui peuvent être communes entre les différents pays, bien qu'elles devront être interprétées spécifiquement
- Un indicateur est un ensemble de données qui, mises en relation, acquièrent une signification et permettent d'interpréter
- Les indicateurs doivent faciliter la formulation de demandes ou d'hypothèses sur l'efficience interne (progression de l'offre par rapport aux ressources financières disponibles), et d'évaluation de l'efficience finale des politiques culturelles au niveau des résultats obtenus; c'est à dire, par rapport aux objectifs de participation proposés et aux moyens mis à disposition de l'offre de la part du secteur public
- Les nouvelles technologies de l'information permettent de disposer d'une grande quantité d'information interne systématisée sur le coût du service, l'utilisation des ressources, la qualité et la quantité de service offert et demandé...

## FORMES D'ÉVALUATION

### ÉVALUATION QUANTITATIVE

- Vérifie des hypothèses avec des preuves empiriques
- Utilise des méthodes structurées pour la récolte des données et l'analyse statistique
- Permettent une plus grande généralisation

### EVALUATION QUALITATIVE

- Donne de la valeur au contexte et aux dimensions humaines
- S'oriente au processus et se base sur le langage
- Cherche à connaître la perception sur un thème ou une dimension
- Est généralement dirigé vers des petits groupes

- Entretiens en profondeur
- Observation directe (et matériel visuel)
- Jugement d'experts (et peer review)
- Analyse de documentation
- Étude de cas
- Focus groups ...

### TECHNIQUES

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BONET, L. (2001), "Planificar y evaluar: dos fases indisolubles de la gestión cultural", *Periférica* [diciembre], p: 41-50.
- BONET, L. (2004), "Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales", *Boletín GC. Portal Iberoamericano de gestión cultural*, Mayo, p. 1-13, [www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/LBonet-Indicadores.pdf)
- BRYSON, J.M. (2004), *Strategic planning for public and Non-profit organizations*, Jossey-Bass Publish.
- CASACUBERTA, D.; MESTRES, A. (2004) "Aspectos genéricos y conceptuales sobre planificación estratégica y gestión cultural", *Periférica*, n. 5 [diciembre] p. 66-85
- CIDEC (1999), "Organización y diseño de los procesos de evaluación", *Cuadernos de Trabajo* nº 28, San Sebastián: Gobierno vasco.
- DE Vlieg, M-A.; BELFIORA, E.; SLESZYNSKA, C.; CHABAUD, F. (2001), *Evaluation Criteria for Cultural Networks in Europe*, Brussels: EFAH
- DEAN, J; GOODLAD, R; HAMILTON, C. (2001) *Toolkit for evaluating arts projects in social inclusion areas*, Scottish Arts Council
- FAKUDA PARR, S. (1999), "En busca de indicadores de cultura y desarrollo: avances y propuestas", *Informe mundial sobre la cultura. Diversidad cultural, conflicto y pluralismo*, Unesco, Ed. Mundi-prensa, p. 278-283.
- FERNÁNDEZ BALLESTEROS, R. (1996), *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*, Madrid: Síntesis.
- GIRARD, A. (1992), *Indicateurs culturels: quelques exemples*, Conseil de l'Europe, Programme d'évaluation des politiques culturelles nationales, document provisoire.
- ROSSELLÓ, D. (2004), *Diseño y Evaluación de proyectos culturales*, Barcelona: Ariel.
- VENTOSA, V.J. (2001), *Desarrollo y Evaluación de Proyectos Socioculturales*, Editorial CCS.