



Qu'est-ce qu'une évaluation ?

L'évaluation est un outil permettant de comprendre la manière dont une intervention a été programmée et mise en œuvre. Elle présente un état des lieux réaliste de la progression des objectifs, des résultats obtenus et de leurs bénéficiaires. Elle permet d'évaluer les impacts de l'intervention.

L'évaluation n'est pas seulement analytique mais également interprétative (elle compare différents points de vue), à la manière d'un système de suivi qui recueille les données dans le but de déterminer la performance des indicateurs de produits et de résultats, à un instant T du processus d'intervention.

L'évaluation n'est pas aussi normative qu'un audit, qui consiste en un examen officiel et normalisé des états financiers produits au cours de la mise en œuvre d'une intervention, et qui contrôle la conformité de cette dernière avec les normes établies.

Quelle est la nouvelle logique d'intervention de la stratégie 21 ?

La stratégie 21 du Conseil de l'Europe emploie **une nouvelle logique d'intervention** et une approche innovante en ce qui concerne la politique du patrimoine.

La logique d'intervention représente la chaîne de causes à effets qui mène logiquement de la définition des besoins aux résultats escomptés (également appelé diagramme d'analyse logique). Chaque intervention suit une logique spécifique.

Tout d'abord, les responsables de l'élaboration des stratégies identifient les besoins et les problématiques, avant de définir des objectifs, des moyens (ressources humaines et financières) et des actions. C'est à la suite de cette chaîne que la logique des résultats peut être entrevue.

La nouvelle logique d'intervention suggère une coopération intersectorielle entre les principales parties prenantes en matière de patrimoine. Ainsi, les interventions en faveur du patrimoine devront intégrer d'autres aspects, tels que les politiques sociales et de soutien à l'emploi, l'aménagement du territoire et l'environnement, le développement économique et le tourisme, l'éducation, la recherche, l'innovation et l'évolution technologique. Cela signifie également que ces différents secteurs devront être impliqués dans les phases de planification et de mise en œuvre de la politique du patrimoine, au niveau national, régional et local.

L'approche intégrative de la stratégie 21 est plus efficace lorsque les parties prenantes concernées contribuent. Par conséquent, l'évaluation doit également s'intéresser au principe de participation des parties prenantes.

Quand doit-on évaluer ?

L'évaluation se déroule ex ante, à mi-parcours ou ex post.

L'**évaluation ex ante** doit avoir lieu lors de la phase de planification, car elle peut améliorer la qualité de la logique d'intervention sélectionnée. Lors de la préparation d'une intervention en faveur du patrimoine, il est primordial d'envisager l'évaluation le plus tôt possible, car cette dernière permet d'améliorer la logique d'intervention, qui peut ainsi être adaptée à la nature intersectorielle de la politique du patrimoine.

L'évaluation ex ante a pour but de vérifier :

- la pertinence de l'intervention programmée, en fonction des besoins auxquels elle répond ;
- la cohérence interne de tous les éléments de la logique d'intervention (identification des problématiques, définition des objectifs, planification des activités et des ressources, paramétrage du système de suivi et des indicateurs de performances – produits, résultats, impacts) ;
- la cohérence externe (avec les mesures prises dans des secteurs non liés au patrimoine) ;
- la cohérence horizontale (avec les politiques intersectorielles comme l'égalité de genre, l'intégration sociale, l'innovation) ; et
- la cohérence logique (de la logique d'intervention sélectionnée).

L'évaluation ex ante analyse également les résultats attendus, les impacts, la durabilité et les synergies des interventions programmées. Elle vise à affiner les indicateurs de performance (produits et résultats), permettant ainsi d'orienter la conception du suivi. Les indicateurs de produits renvoient aux biens et services que les utilisateurs/bénéficiaires seront susceptibles de recevoir. Les indicateurs de résultats évaluent l'effet des interventions sur les utilisateurs/bénéficiaires, tandis que les indicateurs d'impacts révèlent les effets à long terme des interventions, à l'échelle de la société.

L'**évaluation de mi-parcours (ou intermédiaire)** se déroule au cours de la phase de mise en œuvre de l'intervention, selon un planning prédéfini. Les constats faits lors de l'évaluation de mi-parcours permettent de s'assurer que l'intervention progresse selon les objectifs fixés, en examinant :

- les produits, les résultats et les impacts, la durabilité et les synergies ;
- l'efficacité (les réalisations relatives aux objectifs) ;
- l'efficience (les réalisations relatives aux ressources utilisées).

L'**évaluation ex post** a lieu une fois que l'intervention a été mise en œuvre. Elle englobe tous les éléments recueillis lors des précédentes phases d'évaluation et s'intéresse à l'ensemble des impacts sociaux à long terme de l'intervention, et aux principales leçons qui en ont été tirées.

Les évaluations de mi-parcours et ex post doivent également traiter la question de l'efficience des structures de mise en œuvre de l'intervention et déterminer leur capacité à faciliter l'apprentissage et à évoluer.

À qui sert l'évaluation ?

L'utilisateur final de l'évaluation est le grand public. D'un point de vue fonctionnel, l'évaluation renseigne les responsables des stratégies sur leurs performances. Elle est également utile aux différentes parties prenantes impliquées dans les politiques du patrimoine, les bénéficiaires, les prestataires de service dans le domaine du patrimoine et les tierces parties concernées. Lorsqu'une intervention est conforme à la politique du patrimoine nationale/infranationale, l'évaluation sert à prouver aux décideurs au niveau opérationnel (organismes de financement, investisseurs et donateurs, par exemple) que le projet qu'ils financent est en accord avec l'intervention concernée. La dimension pédagogique de l'évaluation est importante.

Qui doit évaluer la stratégie 21 ?

Chacun est encouragé à s'impliquer dans l'évaluation ex ante, car la stratégie 21 concerne le public à grande échelle. Participer au processus de bout en bout nous enseigne comment travailler de manière plus ciblée, plus inclusive et plus efficace.

