

ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

Comment devrions-nous vous regarder, Réseau ?

Un cadre d'évaluation holistique pour les réseaux culturels

Par Carlotta Scioldo et Cecilia Mereghetti, collaboratrices, Association Marcel Hicter

27 décembre 2023

Comment devrions-nous vous regarder, Réseau ?

Un cadre d'évaluation holistique pour les réseaux culturels

Par Carlotta Scioldo et Cecilia Mereghetti, collaboratrices, Association Marcel Hicter

Carlotta Scioldo est chercheuse et consultante dans le domaine des politiques culturelles de l'UE. Son objectif fondamental est de combler le fossé de communication entre le secteur culturel et l'élaboration des politiques, en veillant à ce que le fonctionnement et les aspirations du domaine artistique soient efficacement transmis. C'est dans cet esprit qu'elle a travaillé comme dramaturge de la danse et, après une brève expérience au sein de l'unité Europe créative de l'EACEA, elle a occupé le poste de gestionnaire de réseau et de conseillère politique pour le Réseau européen des maisons de danse.

Carlotta a terminé son doctorat sur le fonctionnement des réseaux transnationaux européens dans le secteur culturel au DIST, département interfacultaire de l'université et de l'école polytechnique de Turin, et a été chercheuse invitée au département des politiques publiques de l'UCL. Son travail a été récompensé par le prix ENCATC RESEARCH AWARD 2023.

Cecilia Mereghetti est titulaire d'un doctorat en "développement urbain et régional", obtenu conjointement au Politecnico di Torino et à l'Università di Torino, et est Data Scientist et experte spécialisée dans le secteur culturel.

Elle a étudié la gestion du patrimoine culturel et des arts du spectacle à Milan, puis a obtenu un master à l'université de Turin, en se concentrant sur les thèmes de la

mondialisation et de la numérisation de la culture. Elle est également titulaire d'un diplôme de troisième cycle (niveau II) en science des données pour les systèmes économiques complexes, obtenu au Collegio Carlo Alberto (Turin) en 2018. Ses recherches portent sur la dynamique de la numérisation dans les institutions culturelles, la relation entre les initiatives culturelles, la société et le territoire et l'utilisation des données pour étudier les interactions entre les acteurs dans les contextes culturels.

Repenser les stratégies d'évaluation des réseaux culturels

L'essai précédent, *Prospective sur les réseaux culturels*, a souligné le défi que représente la définition des réseaux transnationaux dans le secteur culturel et créatif (SCC) et a identifié comment l'imprécision de la définition empêche une compréhension globale de la culture des réseaux. Cette ambiguïté a également des répercussions sur la délimitation de l'influence que ces réseaux exercent à différents niveaux, notamment sur les politiques culturelles, les membres et le secteur culturel au sens large. Par conséquent, leur évaluation reste également sous-développée et sous-discutée jusqu'à présent.

L'aperçu historique des réseaux culturels proposé dans l'article précédent visait à rafraîchir le débat sur la mise en réseau en vue de mettre en lumière l'enchevêtrement complexe des réseaux, englobant à la fois les influences ascendantes et descendantes en jeu. Partant de la question de savoir à quoi servent les réseaux, ce deuxième essai se concentre sur la manière de saisir la pertinence des réseaux et leurs impacts à plusieurs niveaux d'une manière plus

complète. En guise de conclusion, plusieurs étapes pratiques pour la mise en œuvre d'outils d'auto-évaluation des réseaux sont également présentées.

Avant d'illustrer les différentes étapes pour endosser une telle approche, nous avons identifié les multiples défis dans l'évaluation des réseaux transnationaux : l'aspect évolutif de leur nature, la dimension multi-niveaux de ces structures et l'imprévisibilité du contexte socio-politique dans lequel les réseaux interviennent. Les réseaux transnationaux sont en effet caractérisés par une grande complexité, ouverture et dynamisme et sont influencés par une multitude de variables - facteurs politiques, sociaux, culturels, technologiques et écologiques, comme l'a noté Wilson-Grau (2007). Un tel dynamisme rend non seulement les profils des réseaux difficiles à définir, mais aussi leurs résultats hautement imprévisibles et, par conséquent, très difficiles à évaluer.

Pour mieux comprendre ce que font les réseaux et donc évaluer leur pertinence, il faudrait saisir la dimension processuelle des réseaux, leur adaptabilité organisationnelle, leur réactivité et leur influence à plusieurs niveaux. Cela peut se faire en reconnaissant non seulement les éléments structurels des réseaux, mais aussi les déséquilibres de pouvoir endogènes, les ruptures de communication et les différences culturelles présentes dans ces pratiques. C'est en fait en équilibrant la dimension du processus et celle du résultat, et en saisissant l'atout temporel de ces structures évolutives, que les réseaux peuvent être mieux positionnés en tant que levier pour des politiques à long terme et tournées vers l'avenir.

Normes d'évaluation ou innovation ? Introduction des micro-données

Les méthodes d'évaluation conventionnelles supposent un lien de causalité entre les valeurs et la mission des organisations et leurs

résultats et impacts, souvent linéaire et direct (Viganò et Lombardo, 2019). Des exemples de cette linéarité présumée sont à la base des méthodes d'évaluation de l'impact non économique - en particulier social - telles que le retour social sur investissement (SROI ; Ali et al., 2019 ; Ariza-Montes et al., 2021 ; Nicholls, 2017) et le Triple Bottom Line (TBL ; Fredline et al., 2005 ; Mair et al., 2023 ; Miller et al., 2007), souvent utilisées pour évaluer la performance des institutions culturelles - par exemple, les musées, comme l'association MUS.E à Florence, en Italie (Viganò & Lombardo, 2019) ou le musée d'Auckland en Nouvelle-Zélande (Allpress et al., 2014) - et des activités culturelles - par exemple, l'étude sur un palais de l'UNESCO dans le sud de l'Espagne (Ariza-Montes et al., 2021 ; Vázquez et al., 2021). Ces méthodes, qui peuvent combiner des techniques quantitatives et qualitatives, tentent précisément de relier de manière linéaire et directe les actions de l'organisation et les résultats positifs sur leur zone d'influence ou leur secteur. Le principal problème de ces méthodes - selon les praticiens et les universitaires - est qu'il est très difficile de normaliser les procédures et les indicateurs permettant de saisir les impacts et d'évaluer les actions des organisations (Miller et al., 2007 ; Viganò et Lombardo, 2019). En outre, ces méthodes étant strictement issues du monde de l'entreprise, elles reposent inévitablement sur des transformations économiques et monétaires (Throsby, 2003), y compris lorsqu'elles traitent de phénomènes culturels. Cela s'applique difficilement au domaine des organisations culturelles, malgré les tentatives et les applications de ces méthodes dans le monde associatif (Gibbon et Dey, 2011). Sans compter que ces méthodes sont particulièrement consommatrices de temps et de ressources (Ali et al., 2019) et extrêmement complexes à mettre en œuvre (Moody et al., 2015). Un autre point critique dans l'application des méthodes d'évaluation conventionnelles au secteur culturel est l'hétérogénéité de ses organisations membres -

c'est-à-dire les réseaux, mais aussi les entreprises, les organisations à but non lucratif, les fondations, les partenariats, les consortiums, les associations -, chacune ayant ses propres caractéristiques spécifiques et ses mécanismes internes, souvent flexibles dans leurs rôles et leur structure, et opérant dans des cadres divers (par exemple, UE vs. non-UE, national, etc.). Les techniques conventionnelles semblent donc mal adaptées à ce contexte.

Par exemple, les méthodes d'évaluation conventionnelles présentent des lacunes majeures dans la prise en compte des dimensions processuelle et interactive des organisations, qui se sont révélées être des dimensions fondamentales pour atteindre l'efficacité des réseaux (Haupt et Coppola 2018 ; Scioldo 2022). En fait, la dimension processuelle joue un rôle essentiel dans l'obtention de résultats multiples, qui dépendent souvent de la dynamique interactive au sein des formes organisationnelles des réseaux. Un autre élément à prendre en compte dans l'évaluation des réseaux d'organisations culturelles et créatives, soutenus par le système de financement de l'UE, est la perspective souvent négligée du parrainage, pour prouver le rapport coût-efficacité de la subvention reçue.

Dans un contexte aussi complexe de parties prenantes, d'intérêts et de points de vue, il est pratiquement impossible de penser que l'on peut évaluer les réseaux avec succès à l'aide de méthodes standard. Il est nécessaire de changer la façon dont nous pensons ces réseaux et, par conséquent, les outils et les pratiques d'évaluation que nous mettons en œuvre. Ce que nous proposons dans cet essai est de considérer de nouveaux types de données, sur lesquels construire de nouvelles méthodes d'évaluation. Un exemple très intéressant qui émerge ces dernières années est celui de l'utilisation de données "non conventionnelles", voire de micro-données.

Un autre exemple est la tendance à soutenir les processus participatifs et les processus des parties prenantes dans l'évaluation des actions publiques (Rey et Fortin 2023).

L'idée consiste à saisir des informations au niveau micro - voire individuel - auprès de personnes, d'organisations, de médias, et à les utiliser de manière intégrée pour obtenir une vision plus complète d'événements et d'expériences complexes et multi-acteurs (Mereghetti, 2022). Une légitimation de cette approche peut être trouvée dans la recommandation de la Commission européenne (2018) d'utiliser de nouvelles formes de données (par exemple, les groupes de discussion, Google Analytics, les médias sociaux, l'analyse de la perception, etc.) pour étudier et (auto) évaluer un phénomène complexe comme les capitales européennes de la culture au cours de la période 2020-2033. Cela permet de tirer parti de l'omniprésence des nouvelles technologies disponibles à cette époque (Jaidka et al., 2020 ; Voukelatou et al., 2021) pour surmonter les limites imposées par les techniques d'évaluation conventionnelles (par exemple, les limites des questionnaires traditionnels) et, en même temps, de prendre en compte les multiples points de vue et perspectives des différentes parties prenantes.

Une voie à suivre : Modèle d'auto-évaluation pour les réseaux

La possibilité d'utiliser des micro-données peut être appliquée non seulement au cas des politiques européennes, mais aussi aux projets à plus petite échelle et aux organisations bénéficiaires de subventions de l'UE, telles que les réseaux transnationaux. Nous constatons que leur spécificité - processus interactifs et dynamiques, multiplicité des parties prenantes, des intérêts et des valeurs - peut être bien évaluée grâce à l'utilisation de méthodes et de données non conventionnelles extrapolées au niveau du réseau individuel, mais aussi au niveau de

l'acteur individuel (c'est-à-dire la personne, le groupe, l'organisation) qui traite avec ce réseau. Cela permettrait une compréhension extrêmement précise, complexe et complète des réseaux et de leur "performance" en fonction de la mission, des valeurs et des résultats.

Ces dernières années, l'évaluation participative (Huxham et Vangen, 1996 ; Montgomery, 2004 ; Sydow, 2004 dans Keast et al. 2004) a gagné du terrain pour promouvoir l'auto-évaluation, renforcer l'autodétermination, dans le but de contribuer à la création de politiques et de programmes mieux conçus. L'utilisation d'outils d'auto-évaluation génère une nouvelle compréhension partagée entre les différents acteurs concernés et permet des opportunités d'apprentissage entre les décideurs politiques et les praticiens autour de l'utilisation de l'outil lui-même. Dans le cas spécifique de l'évaluation des réseaux, les méthodes d'auto-évaluation offrent la possibilité de saisir plus en profondeur la complexité, l'ouverture et le dynamisme de la dynamique des réseaux, leur dimension temporelle, mais aussi d'équilibrer les diverses perspectives impliquées dans l'évolution des réseaux.

Le principe qui sous-tend l'utilisation de ces outils pour les réseaux consiste à reconnaître les pratiques des réseaux comme des activités sociales dans lesquelles les valeurs sont cocrées par l'engagement significatif de leurs membres (Scioldo 2022). En paraphrasant Omstrom (2010) lorsqu'il fait référence à la gestion des ressources communes, on suppose souvent que l'évaluation, le réajustement ou le changement d'une action collective doit venir de l'extérieur de la situation " plutôt que de l'autoréflexion et de la créativité de ceux qui se trouvent dans une situation [afin] de restructurer leurs propres modèles d'interaction " (2010, 648). En effet, les individus ou les groupes auto-organisés sont peu capables de résoudre des problèmes

collectifs entre eux (ibidem). En revanche, le fait d'accepter que " les critères d'évaluation ne sont pas imposés de l'extérieur, mais établis en conversation avec les communautés qui sont analysées " (McGinnis 2011 sur Omstrom 1990) conduirait à impliquer les diverses parties prenantes du réseau dans l'observation, l'évaluation et le réajustement de leurs propres actions collectives.

Si l'engagement actif des parties prenantes est non seulement souhaitable, mais aussi essentiel à l'évaluation et à l'auto-évaluation d'un réseau, l'utilisation des microdonnées, telles que nous les avons présentées précédemment, peut s'avérer cruciale. Ce type de données, comme nous l'avons mentionné plus haut, permet d'étudier les points de vue des différentes parties prenantes à différents niveaux : dans le cas d'un réseau, il peut s'agir d'un membre individuel du conseil d'administration ou d'une personne travaillant dans l'une des organisations membres, ou encore de l'ensemble du conseil d'administration ou de l'ensemble des membres. La capacité à collecter et à analyser ce type de données - sur la base des besoins et des caractéristiques spécifiques du réseau et en impliquant activement les acteurs du réseau - est le point de départ fondamental pour pouvoir analyser tous les impacts spécifiques, les résultats pratiques et les valeurs.

Conclusion

Compte tenu des progrès technologiques, de la complexité et de l'ambition croissantes des politiques et des organisations culturelles, et du besoin constant d'évaluer leur travail, l'une des priorités (et des recommandations) au niveau européen est d'intégrer de plus en plus de nouveaux types de données et de techniques d'analyse et d'évaluation dans les activités financées par l'Europe. Ceci est également lié à l'hypothèse selon laquelle

l'adoption de nouvelles approches participatives de l'évaluation des politiques publiques et de leurs instruments pourrait conduire à plus de démocratie (Rey et Fortin 2023).

Dans le cadre de cet essai, nous avons présenté comment la participation directe des parties prenantes et les microdonnées peuvent être très utiles pour évaluer les réseaux (et autres organes/situations) avec de multiples parties prenantes et intérêts (c.-à-d., objectifs, valeurs). Un bon moyen d'obtenir ces données - et une meilleure compréhension de celles-ci - est de faire participer les parties prenantes à différents niveaux à la production et à la collecte des données elles-mêmes.

En conclusion, l'implication des parties prenantes est ici proposée comme essentielle pour passer à une approche d'évaluation basée sur le processus, dans laquelle les outils d'auto-évaluation servent à l'apprentissage progressif entre les diverses parties concernées. Dans un tel processus, la mise en œuvre d'outils d'auto-évaluation semble susceptible d'apporter plusieurs avantages, tels que les suivants :

- L'implication active des parties prenantes (à différents niveaux) dans l'évaluation de leur réseau conduit à l'autonomisation des acteurs en ce qui concerne leur propre travail et l'avenir de leur organisation.
- L'auto-évaluation, basée sur le processus, permet l'apprentissage entre les différentes parties prenantes impliquées dans le processus.
- La personnalisation du processus d'évaluation et de ses résultats est basée sur les particularités et les besoins de chaque réseau spécifique.
- La possibilité de modifier l'orientation de l'évaluation "en cours de route" est assurée par une relative simplicité (par rapport aux méthodes conventionnelles) : en cas de changement soudain de stratégie, d'apparition de résultats intermédiaires intéressants ou de besoins spécifiques, la méthode est suffisamment souple et flexible pour être

modifiée rapidement et adaptée au nouvel objectif.

- Utilisation de données « fraîches » et toujours à jour.

À l'approche d'une conclusion définitive décrivant les étapes pratiques d'un processus d'auto-évaluation pour les réseaux, nous décrivons ci-dessous quelques-uns des principaux défis qui peuvent être rencontrés au cours de la mise en œuvre :

- Prend du temps au départ : il faut une compréhension approfondie de la stratégie, des besoins et des attentes du réseau avant la mise en œuvre.
- Nécessité d'un haut niveau de qualification : la connaissance de l'écologie et des spécificités du réseau ainsi que la gestion des données sont nécessaires pour mener à bien l'évaluation, ce qui signifie qu'il peut être nécessaire d'impliquer des chercheurs externes disposant d'une expertise spécifique.
- Nécessite la participation (et idéalement la collaboration totale) du réseau aux différents niveaux (conseil d'administration, bureau exécutif, membres, individus isolés).
- Si l'évaluation est utilisée comme un outil de comparaison entre les réseaux (ou pour évaluer les performances de différents réseaux dans un domaine thématique spécifique), chaque équipe (ou chaque réseau) doit coordonner ses efforts pour identifier des indicateurs similaires et mettre en place la phase de collecte des données.

Quelles sont les étapes pratiques de la mise en œuvre des stratégies d'auto-évaluation ?

1. Impliquer le(s) chercheur(s)
2. Déterminer la portée, les objectifs précis et la valeur stratégique du processus d'évaluation
3. Définir le temps (durée et disponibilité) et les ressources à allouer à l'évaluation
4. Collaborer à l'identification d'indicateurs supplémentaires potentiels, spécifiques aux

besoins du réseau

5. Concevoir et déployer une première enquête (t1) pour saisir les spécificités et l'état du réseau et collecter les données nécessaires.

6. Phase de suivi : créer un échange direct avec les membres (dialogue) et mettre en œuvre une analyse du contexte et des circonstances externes.

7. Concevoir et mettre en œuvre une enquête de suivi (t2) et une collecte de données conséquente.

8. Analyse des données

9. Inclure des informations qualitatives supplémentaires

10. Visualisation des résultats

11. Répéter les points 6-7 autant de fois que la stratégie l'exige (processus d'évaluation continu : t3,t4,...tn)

Références

Ali, M., Qureshi, M. I., & Mustapha, I. (2019). SROI in Social Enterprises: A Systematic Literature Review of Recent Trends and Future Agenda. *Societal Entrepreneurship and Competitiveness*

Allpress, J. A., Rohani, M., & Meares, C. (2014). Measuring the value created by Auckland Museum's Moana—My ocean exhibition: A social return on investment (SROI) analysis (Auckland Council Technical Report, TR2014/014). Auckland Council.

Ariza-Montes, A., Sianes, A., Fernández-Rodríguez, V., López-Martín, C., Ruíz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2021). Social Return on Investment (SROI) to Assess the Impacts of Tourism: A Case Study. *Sage Open*, 11(1), 2158244020988733

European Commission (2018), *European Capitals of Culture (ECOC) 2020-2033: Guidelines for the cities' own evaluations of the results of their ECOC*. Available at: <https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-04/ecoc-guidelines-for-cities-own-evaluations-2020-2033.pdf>

Fredline, L., Raybould, M., Jago, L., & Deery, M. (2005, July). Triple bottom line event evaluation: A proposed framework for holistic event evaluation. In *Event Management Research Conference*, Sydney

Gibbon, J., & Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: scaling up or dumbing down?. *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63-72.

Haupt, W. & Coppola, A. (2019), *Climate governance in transnational municipal networks: advancing a potential agenda for analysis and typology* Climate governance in transnational municipal networks: advancing

a potential agenda for analysis and typology, *International Journal of Urban Sustainable Development*, 11-2, 123-140

Jaidka, K., Giorgi, S., Schwartz, H. A., Kern, M. L., Ungar, L. H., & Eichstaedt, J. C. (2020). Estimating geographic subjective well-being from Twitter: A comparison of dictionary and data-driven language methods. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(19), 10165-10171

Mair, J., Chien, P. M., Kelly, S. J., & Derrington, S. (2023). Social impacts of mega-events: A systematic narrative review and research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(2), 538-560

Mereghetti, C. (2022). Innovare la valutazione d'impatto sociale di iniziative culturali. *DigitCult-Scientific Journal on Digital Cultures*, 7(2), 53-69

Miller, E., Buys, L., & Summerville, J. (2007). Quantifying the social dimension of triple bottom line: development of a framework and indicators to assess the social impact of organisations. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3(3), 223-237

Moody, M., Littlepage, L., & Paydar, N. (2015). Measuring social return on investment: Lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and the United States. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 19-37

Nicholls, J. (2017). Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127-135

Omstrom, E. (2010), *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*, *American Economic Review*, 100-3, 641-72

Rey, L. and Fortin, A. (2023). Participatory evaluation, deliberation and democracy in Varone, F. et al. *Handbook of Public Policy Evaluation*, Elgar Publishing, USA

Scioldo, C. (2022), 'Transnational Networks between European Governance and Local Change in the Cultural and Creative Sector, if not for harmonizing Policy, then what?' (Doctoral Dissertation, forthcoming 2024)

Throsby, D. (2003). Determining the value of cultural goods: How much (or how little) does contingent valuation tell us?. *Journal of Cultural Economics*, 27, 275-285

Viganó, F., & Lombardo, G. (2019). Calculating the Social Impact of Culture. A SROI application in a Museum. In *Proceedings of the 1st International and Interdisciplinary Conference on Digital Environments for Education, Arts and Heritage: EARTH 2018* 1(pp. 507-516). Springer International Publishing

Vázquez, J. P. A., Tirado-Valencia, P., & Ruiz-Lozano, M. (2021). The SROI Impact Measurement Tool Applied to a UNESCO World Heritage and Tourism Site: Identifying the Difficulties Involved. Co-Editors, 142

Voukelatou, V., Gabrielli, L., Miliou, I., Cresci, S., Sharma, R., Tesconi, M., & Pappalardo, L. (2021). Measuring objective and subjective well-being: dimensions and data sources. *International Journal of Data Science and Analytics*, 11(4), 279-309