

Evaluation, Auto-évaluation et contrôle en Arts de la scène

I. Les définitions

Le contrôle : c'est l'analyse *a posteriori* de l'adéquation entre les moyens annoncés et les moyens effectués. Par exemple : « mon institution s'est engagée via le cahier des charges à faire deux créations par an... l'année passée, elle a fait deux créations ». Le contrôle ne permet d'aborder que la question du « Comment ? » puisqu'il ne porte que sur les moyens – il ne permet pas d'aborder la question du 'sens' et donc du « Pourquoi ? ». Il est productiviste et donne l'illusion de l'objectivité car il délivre des éléments quantitatifs.

Le contrôle est tout de même utile car il nourrit l'évaluation. Il se fait en arts de la scène chaque année sur base des éléments financiers et des documents qui l'accompagnent (un document Word unique pour les musiques et un document Word + les tableurs Excel 'emplois' et 'activités' pour les arts vivants). Ces documents, réduits à l'essentiel, fournissent des données relatives aux activités et aux emplois.

Le contrôle devrait se faire en interne (c'est un outil de gestion non imposé décrétalement, mais fortement conseillé et attendu de la part du Conseil d'administration). En arts de la scène il est réalisé par le Services général de la création artistique (SGCA). Dans certains cas, comme le déséquilibre financier, il est réalisé conjointement par le SGCA et l'Inspection de la culture (SGIC). En cas de crise majeure, d'autres organes publics peuvent s'emparer du contrôle (y compris le pouvoir judiciaire). Le contrôle réalisé par l'Administration nourrit les travaux des Commissions.

L'objectif principal : « Permettre une juste rémunération des artistes, créateurs et techniciens » est abordé par le contrôle via les éléments financiers et les notes d'accompagnement.

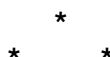
*
* *

L'évaluation : c'est l'analyse *a posteriori* de l'adéquation entre les moyens et les enjeux. Par exemple : « Mon institution s'est engagée à *soutenir la création artistique, sous toutes ses formes, et garantir la liberté artistique, l'émergence, l'excellence artistique et la diversité culturelle* ». Deux créations ont été produites l'année passée. Ces créations ont permis de nourrir cet enjeu car : « xxxxxxxx » s'ensuit donc un propos qualitatif.

L'évaluation aborde le 'sens' et donc la question du « Pourquoi ? ». Elle est qualitative et en adéquation avec la finalité de la culture (selon la Déclaration de Fribourg, la culture est *ce qui permet à une personne ou un groupe d'exprimer son humanité et les significations qu'il donne à son existence et à son développement*).

L'évaluation devrait se faire en interne (c'est un outil de gestion non imposé décrétalement, mais fortement conseillé et attendu, *a minima*, de la part du Conseil d'administration et de la direction). Pour les opérateurs non soumis à l'auto-évaluation mais à l'évaluation continue, le SGCA et les Commissions réalisent l'évaluation sur base :

- des cinq objectifs généraux du Décret (article 2),
- du lien contractuel signé (et, le cas échéant, des objectifs spécifiques qu'il contient),
- de la demande de renouvellement introduite en novembre 2022 et de l'avis des Commission,
- du contrôle annuel,
- de l'éventuel rapport d'évaluation rédigé chaque année par l'opérateur (en texte libre de quatre pages maximum),
- de la demande de renouvellement du lien contractuel, en ce qui concerne l'évaluation finale.
-



L'auto-évaluation est une évaluation portée par l'institution et dont la méthodologie et les conclusions sont évaluées par les services du gouvernement (SGCA et SGIC). L'auto-évaluation amène l'institution à évoluer et à actualiser ses enjeux spécifiques et ses activités. Par exemple :

1. L'institution s'est engagée à *'soutenir la création artistique, sous toutes ses formes, et garantir la liberté artistique, l'émergence, l'excellence artistique et la diversité culturelle'*.
2. L'Institution a développé de manière participative une méthodologie :
 - qui permet de décliner cet objectif principal en objectifs spécifiques (par exemple : développer l'émergence artistique via une articulation novatrice des éléments humains et technologiques, dont l'intelligence artificielle)
 - qui permet de définir des indicateurs mettant en articulation les activités réalisées, les résultats obtenus et les enjeux.
3. L'Institution a opérationnalisé cette méthodologie et en a tiré les conclusions qui font apparaître que les enjeux sont rencontrés par un certain nombre d'activités et de résultats obtenus alors que d'autres activités qui semblaient pouvoir le faire ne les ont nourris que partiellement.
4. Le SGCA et le SGIC évaluent la méthodologie développée par l'institution et prend acte des conclusions.
5. L'Institution adapte ses activités en fonction des conclusions de son auto-évaluation. Elle actualise ses enjeux spécifiques et son programme d'activité lors de sa demande de renouvellement.
6. L'auto-évaluation nourrit l'évaluation faite par Les Services du Gouvernement et les Commissions lors de la demande des renouvellements du lien contractuel.
7. Les auto-évaluations nourrissent l'évaluation du Décret et de ses objectifs principaux.

Les autres documents du rapport d'activité (bilans et comptes, informations relatives aux emplois et informations relatives aux activités) sont à introduire dans les six mois de la clôture de votre exercice comptable. Les détails et procédures de restitution de ces justificatifs sont accessibles aux adresses suivantes :

A. [Justifier un contrat ou un contrat-programme en arts vivants](#)

B. [Comment justifier un contrat-programme en musique ?](#)

II. Les objectifs généraux du Décret

- 1. Soutenir la création artistique, sous toutes ses formes, et garantir la liberté artistique, l'émergence, l'excellence artistique et la diversité culturelle.**
- 2. Favoriser la rencontre entre les artistes, les œuvres et les publics, dans une perspective de démocratisation culturelle, notamment au moyen d'une médiation adéquate.**
- 3. Valoriser les artistes et créateurs de la Communauté française en veillant à une représentation diversifiée des femmes et des hommes, dans le respect de l'égalité des femmes et des hommes et des valeurs de l'interculturalité.**
- 4. Encourager le développement et la structuration des réseaux de collaboration entre les opérateurs culturels soutenus par la Communauté française, dans une logique de durabilité et de mutualisation des ressources ou des compétences.**
5. Permettre une juste rémunération des artistes, créateurs et techniciens.

III. Calendrier de l'auto-évaluation

Pour les contrats-programmés concernés, l'auto-évaluation se déroulera en 5 phases.

Phase I - décembre 2025

Etablir les bases de l'auto-évaluation de mi-parcours à savoir explorer les potentialités de l'auto-évaluation, assimiler la méthodologie – l'exercice est préparatoire et n'interviendra nullement dans le rapport fait en phase III – c'est donc un exercice prospectif... et à blanc (*Comment concevez-vous l'auto-évaluation ?*).

Les documents à remettre en 2025 sont :

- Les documents comptables : les comptes et bilan de l'exercice n-1.
- Pour les musiques : la note de présentation des comptes et des activités.
- Pour les arts vivants : la note de présentation des comptes et les tableurs Excel 'Emplois' et 'Activités'.
- L'auto-évaluation 'Phase I', soit maximum 7 pages. Une étude de cas, imaginée par l'administration, est disponible en annexe.

Les collègues du SGCA prendront contact avec les opérateurs et un feed-back d'accompagnement sera donné (hors logique de contrôle et sans conséquence sur l'évaluation).

Phase II – juin 2026 ou décembre 2026

Auto-évaluation de mi-parcours à savoir finaliser un rapport d'auto-évaluation portant sur maximum trois objectifs généraux du décret en adoptant la méthodologie définie en phase I. C'est donc un exercice à la fois bilantaire (*Quelle a été votre auto-évaluation ?*) et prospectif (*Quels enseignements en tirez-vous et qu'allez-vous en faire ?*).

Les documents à remettre en 2026 sont :

- Le plan financier à savoir : les comptes et bilan de l'exercice n-1.
- Pour les musiques : la note de présentation des comptes et des activités.

- Pour les arts vivants : la note de présentation des comptes et les tableaux Excel 'Emploi' et 'Activité'.
- L'auto-évaluation 'Phase II' soit maximum 15 pages. Un document-type et un vademécum sera disponible en septembre 2025.

Phase III – février 2027

Rapport des services du Gouvernement sur l'auto-évaluation de mi-parcours. Ce rapport portera sur la qualité de l'auto-évaluation à savoir la pertinence de la méthodologie déployée et, conséquemment, la pertinence des conclusions qui en sont issues.

Parmi les critères utilisés :

- La dimension participative de l'auto-évaluation (allant du degré '0' du type « L'institution ne s'empare pas de l'auto-évaluation et la fait faire par un tiers » au degré de participation maximale du type « toutes les parties prenantes sont impliquées dans l'auto-évaluation » (équipes internes, CA et AG, artistes, publics, populations, prestataires de service...).
- La qualité de l'articulation : activités – objectifs opérationnels – objectifs généraux (et donc la qualité des indicateurs)
- Les potentialités de transformation – le degré « 0 » étant « L'institution est *a priori* parfaite et l'auto-évaluation ne peut dès lors déboucher que sur une autocongratulation ».

Phase IV – juin ou novembre 2027

Rapport d'activités 2026 ou 2026-2027. Les documents à remettre en 2027 sont :

- Les documents comptables : les comptes et bilan de l'exercice n-1.
- Pour les musiques : la note de présentation des comptes et des activités.
- Pour les arts vivants : la note de présentation des comptes et les tableaux Excel 'Emplois' et 'Activités'.

Si le processus 'phase III' se conclut par une évaluation à mi-parcours positive, l'opérateur ne remettra en 2027 que ses éléments financiers (comptes et bilan de l'année n-1 + note de présentation des comptes). Si le processus 'phase III' se conclut par une évaluation négative, l'opérateur remettra en 2027 les documents actualisés similaires à ceux sollicités en 2026.

Phase V – au plus tard avril 2028

Demande de renouvellement du lien contractuel. La volonté des Services du Gouvernement serait que le rapport moral du projet et des objectifs définis dans le contrat-programme en cours (Article 64, 5, 2) prévu en cas de demande de renouvellement du contrat-programme prenne la forme d'une auto-évaluation portant sur au moins 3 des 5 objectifs généraux du Décret, dont nécessairement celui portant sur l'articulation « œuvres – populations ».

Les documents à remettre en 2028 sont :

- Les documents comptables : les comptes et bilan de l'exercice n-1.
- Pour les musiques : la note de présentation des comptes et des activités.
- Pour les arts vivants : la note de présentation des comptes et les tableaux Excel 'Emplois' et 'Activités'.
- Le rapport d'auto-évaluation susmentionné.