

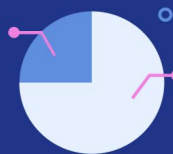


**Tibilim
Studio**

Culture · Data · Citoyenneté

Établir des indicateurs vraiment utiles pour les projets culturels

KIT MÉTHODOLOGIQUE



Qui les lira ?

Qui
produit les
données ?

Comment
observer
nos progrès ?



Quel est

l'impact

des activités culturelles ?



Quelques questions
incontournables

Sommaire

Préambule → p. 3

Partie 1 - Données, indicateurs : de quoi parle-t-on ?

- Données, data, open data → p. 5
- Indicateurs → p. 6
- **Fiche outil n°1** : Débattre des perceptions des indicateurs → p. 7

Partie 2 - Des indicateurs : Pour quoi faire ?

- Piloter et valoriser les projets culturels → p. 9
- Besoins concrets dans le secteur culturel → p. 10-11
- Besoins spécifiques des parties prenantes → p. 12
- **Fiche outil n°2** : Les usages réels des indicateurs → p. 13
- **Fiche outil n°3** : Concevoir ses indicateurs → p. 14

Partie 3 - Exemples d'indicateurs

- S'y retrouver dans ses données → p. 16
- Décrire l'activité → p. 17
- Évaluer les résultats et la performance → p. 18
- Observer notre impact → p. 19
- Focus sur les indicateurs de publics → p. 20
- **Fiche outil n°4** : Faire son état des lieux → p. 21

À propos de Tibilim Studio → p. 22

Remerciements → p. 23

Comment utiliser ce kit

Ce kit méthodologique est conçu comme une boîte à outils pour accompagner vos réflexions pas à pas.

Il vous invite d'abord à clarifier quelques notions essentielles : que sont les données, les indicateurs ? Il propose ensuite de réfléchir aux objectifs poursuivis : pourquoi produire des indicateurs, pour qui et dans quel contexte ?

Enfin, il s'appuie sur des exemples concrets pour nourrir votre réflexion et vous inspirer.

Les fiches outils ont été pensées pour être utilisées dans une démarche collective :

consultations, concertations, réunions. Elles proposent des questions directrices, des exercices pratiques pour définir des indicateurs utiles et pertinents.

Vous pouvez les utiliser telles quelles ou les adapter librement à vos besoins afin de concevoir vos propres supports d'animation.

Préambule

Depuis 2022, j'accompagne, aux côtés du Bureau des Possibles et du Laboratoire d'usages Culture(s) Arts Société (LUCAS), la réécriture de stratégies culturelles territoriales : schémas départementaux des enseignements artistiques et des pratiques artistiques en amateur, projets culturels de territoire, schémas de lecture publique.

Au fil de mes missions auprès de 15 collectivités (départements et communautés de communes), j'ai constaté le besoin des professionnel·les de la culture, des citoyens et des élus **de mieux identifier, comprendre et partager les données qui éclairent les politiques culturelles.**

C'est autour de cet enjeu que l'équipe de Tibilim Studio s'est réunie. Nous agrégeons et analysons des données, interrogeons le sens des indicateurs existants et concevons des outils de visualisation qui rendent ces informations accessibles et utiles aux personnes qui font vivre la culture.

Nous accompagnons les organisations culturelles (institutions, associations, collectivités et réseaux professionnels) à **s'approprier leurs données** pour en faire des éléments de langage qui **facilitent les décisions, la communication et le plaidoyer**. Notre approche associe conception participative, expertise des données, design UX/UI et programmation informatique pour créer des indicateurs pertinents et des expériences visuelles engageantes.

Cette démarche s'appuie sur nos expériences respectives : valorisation des activités culturelles, réflexion sur l'ouverture des données, définition collective d'indicateurs, cartographie d'écosystèmes culturels, analyse et visualisation de données.

C'est en accompagnant ces acteurs culturels que j'ai mesuré le besoin de clarifier les notions de données et d'indicateurs, et de partager des méthodes simples pour construire des indicateurs réellement utiles.

De quoi est-il question quand on parle d'indicateurs ? À quels besoins répondent-ils ? Pour qui sont-ils conçus ? Quelles données méritent d'être collectées ?

Car une donnée, à elle seule, ne dit pas grand-chose. Elle doit être interprétée, comparée, discutée et replacée dans une réalité vécue. Ce kit rassemble les principaux repères méthodologiques pour vous aider à construire des indicateurs adaptés à vos enjeux.

Enfin, une question revient souvent : existe-t-il une liste d'indicateurs « utiles » ?

La réponse est non. Chaque organisation poursuit ses propres objectifs, dispose de ressources différentes et doit arbitrer le temps consacré à la collecte, à l'analyse et à la diffusion des données. Les bons indicateurs sont avant tout ceux qui répondent à vos questions.

À vous de jouer !

Julie Borgeot



Partie 1

Données, indicateurs : de quoi parle-t-on ?

- Données, data, open data → p. 5
- Indicateurs → p. 6
- **Fiche outil n°1** : Débattre des perceptions des indicateurs → p. 7

Données, data, open data

Les données

Difficile de définir de manière exacte ce qu'est une donnée.

Voici quelques approches de ce concept :

- Une donnée est le **résultat d'une expérience**, d'une enquête ou d'une observation, relativement à des variables que l'on a définies.
- Une donnée est **ce qui est connu, déterminé** et qui sert de point de départ à un raisonnement, une recherche.
- C'est une **représentation conventionnelle d'une information** qui permet d'en faire le traitement automatique.

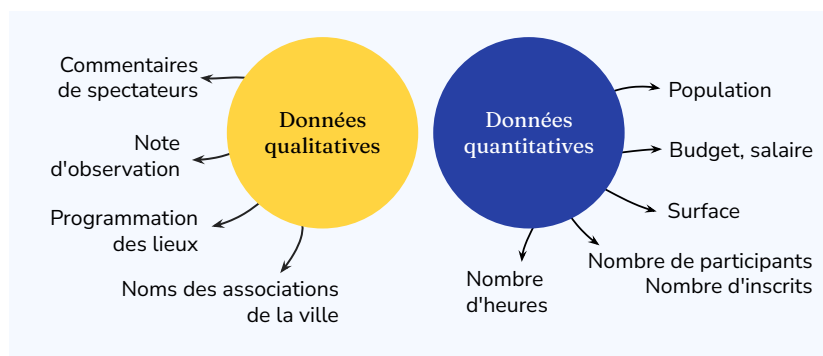
Depuis les années 2000, ce ne sont plus uniquement les scientifiques et les statisticien·nes qui produisent des données. Les sources de données sont multiples : elles peuvent par exemple être produites par l'utilisation de services numériques (logiciels, sites web, applications).

Lorsqu'elles sont partagées, elles peuvent être parfaitement ouvertes (open data), ouvertes sous conditions (accessibles aux chercheurs, via une convention), ou payantes sous diverses formes.

Bien souvent, on ne sait pas précisément comment elles ont été élaborées : quelqu'un ou quelque chose d'autre les a produites.

Les données qualitatives et quantitatives

Distinguons les données qualitatives des données quantitatives :



Les données qualitatives ne sont pas des nombres, ce sont les réponses aux questions « comment, pourquoi, quoi, qui » : on les trouve dans des documents, des descriptions, des propos retranscrits, des images, des localisations.

Les données quantitatives sont des nombres. Ce sont les réponses à « combien, à quelle fréquence, quelle quantité », etc. On peut les utiliser dans des calculs.

La statistique

« La statistique est la discipline qui étudie des phénomènes à travers la collecte de données, leur traitement, leur analyse, l'interprétation des résultats et leur présentation afin de rendre ces données compréhensibles par tous ». (Définition Wikipédia)

La littératie des données

La littératie des données, ou **“data literacy”**, désigne la capacité à comprendre les enjeux de la production, de l'organisation et de l'exploitation des données, et à les utiliser efficacement, de manière critique et créative. (Schield, 2004)

Open data : le contexte réglementaire

Le contexte réglementaire et législatif oblige aujourd'hui à publier :

- Depuis la loi de 2016 pour une République numérique, l'ouverture des données publiques est devenue la règle par défaut et non plus l'exception.
- Le Code des relations entre le public et l'administration encadre en plus l'obligation de publier les données en ligne suite à une demande d'accès.



data.gouv.fr

L'État français a mis en place une plateforme de diffusion des données publiques (plus de 71 000 jeux de données en 2025)

La notion d'indicateur

« Un indicateur est un outil d'évaluation et d'aide à la décision, élaboré à partir d'un **élément mesurable ou appréciable** permettant de considérer l'**évolution** d'un processus par **rapport à une référence**. » (Définition Wikipédia)

En voilà une notion intéressante ! Vous lisez ces lignes, alors vous êtes certainement animé-e par ces questions :

- Quelles évolutions peut-on observer ?
- Ces évolutions constatées vont-elles dans le sens de nos objectifs ?

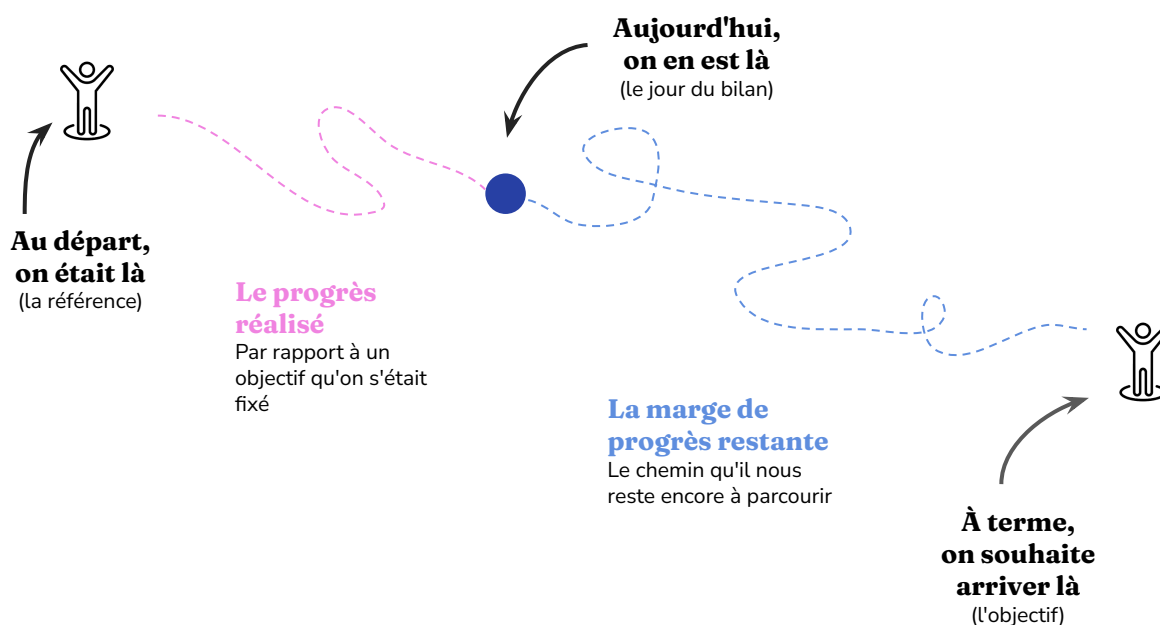
À noter

Un indicateur peut être qualitatif ou quantitatif. Ce peut être une réponse à une question ouverte (ex : retours du public), une donnée (ex : nombre d'entrées à l'année), ou le résultat d'un calcul (ex : taux de remplissage de salle).

Travailler sur des indicateurs = mesurer des évolutions

L'intérêt de travailler sur des indicateurs, c'est de répondre à :

- D'où sommes-nous partis ?
- Que souhaitons-nous atteindre ?
- Où en sommes-nous aujourd'hui ?
- Comment avons-nous progressé ?
- Quelle est la marge de progrès restante ?



Le « progrès » par rapport à un objectif

Pour pouvoir mesurer le progrès par rapport à un objectif qu'on s'est fixé, on a besoin de formuler des objectifs **mesurables et temporellement définis**.

Par exemple : « Atteindre 40 % d'élèves féminines en musiques actuelles d'ici 5 ans dans les établissements de notre communauté de communes. »

Un objectif mesurable est souvent une déclinaison d'un axe stratégique plus large, comme « améliorer l'égalité homme-femmes dans les musiques actuelles ».



Le débat mouvant

Mettre en commun les expériences de l'évaluation, du pilotage avec des indicateurs, de la mesure d'impact, pour travailler sur des indicateurs qui nous sont véritablement utiles.



Pourquoi utiliser cet outil ?

Les indicateurs sont souvent source de méfiance : ils reflètent mal le vécu, aident rarement à l'action et sont parfois utilisés pour valoriser artificiellement des projets. Avant de définir vos indicateurs, cet atelier vous propose d'**échanger à partir de vos expériences et de vos perceptions pour commencer à identifier ce qui est réellement utile.**



Durée :
30 minutes



Participant-es :

- À partir de 5 personnes
- Personnes impliquées dans la collecte des données, l'analyse ou l'usage des indicateurs

1 - Rappeler le cadre (5 min)

Rappelez l'objectif du travail collectif de définition d'indicateurs, les différentes étapes de ce travail. Présentez ce débat mouvant comme une étape préalable avant de définir des indicateurs.

Délimitez deux espaces dans la salle :

D'accord



Pas d'accord

Rappelez quelques règles :

- Chacun-e est légitime pour s'exprimer ;
- On veille ensemble à l'équilibre de la parole ;
- Les désaccords sont bienvenus et intéressants.

2 - Animer le débat (25 minutes)

Pour chaque affirmation (≈ 5 minutes) :

1. La personne qui anime lit l'affirmation ;
2. Les participant-es se positionnent ;
3. Les participant-es des deux camps s'expriment ;
4. Il est possible de changer de position ;
5. On fait une synthèse rapide des éléments présentés puis on passe à l'affirmation suivante.

Mise en commun (≈ 5 minutes) :

La personne qui anime fait une synthèse des principaux points de consensus, divergences, questions qui se posent, sujets à approfondir.

3 - Exemples d'affirmations à débattre :

Évaluation

« Dans nos métiers, nous avons une grande expertise de l'évaluation. »

Pilotage

« On peut très bien s'améliorer sans jamais évaluer ce que l'on fait. »

Gouvernance

« Les indicateurs sont trop souvent imposés d'en haut sans consultation des équipes. »

Impact

« Un indicateur peut être pertinent même s'il ne se traduit pas en chiffres. »



Conseils d'animation

- **Favoriser la participation** : donner la parole aux personnes qui ne se sont pas encore exprimées
- **Partager des exemples concrets** : les situations réellement vécues sont plus intéressantes que les opinions générales.
- **Accueillir les désaccords** : ne pas chercher à les résoudre, connaître les divergences sera utile pour la suite du travail.

Livrable

Perceptions et expériences liées à l'évaluation, aux indicateurs et à la mesure d'impact : points de consensus, divergences, attentes, résistances et questions ouvertes.

→ **Ce travail fait émerger un langage commun et identifie des pistes à approfondir pour la suite.**

Partie 2

Des indicateurs : Pour quoi faire ?

- Piloter et valoriser les projets culturels → p. 9
- Besoins concrets dans le secteur culturel → p. 10-11
- Besoins spécifiques des parties prenantes → p. 12
- **Fiche outil n°2** : Les usages réels des indicateurs → p. 13
- **Fiche outil n°3** : Concevoir ses indicateurs → p. 14

Piloter et valoriser les projets culturels



Quelles données, quels indicateurs sont intéressants ?

Ce sont ceux qui permettent de :

- **faire un point régulier basé sur des faits** pour voir ce qui progresse sur le temps long et pour procéder à des ajustements ;
- **se comparer à d'autres** pour mieux comprendre sa situation, pour aider à faire des choix, et pour convaincre financeurs, partenaires, élu-es ;
- **mesurer l'utilité** des services (lors d'enquêtes, de réunions, d'études) ;
- **communiquer avec les financeurs**, les partenaires, les élu-es : montrer des progrès, des besoins, des problèmes ;
- **d'évaluer l'impact** d'un dispositif, d'une décision, d'une action, etc.

Besoins concrets dans le secteur culturel

Page 1/2

Vos enjeux, vos besoins

Pour vous donner un aperçu des objectifs qui amènent les acteurs culturels à se doter d'indicateurs, voici quelques **témoignages** collectés ces 3 dernières années auprès de professionnels :

- des directions de la culture
- de l'enseignement artistique
- de la lecture publique
- des musées
- du spectacle vivant



« Pour un département qui veut mettre en avant son soutien à la culture, voir qu'on met entre 2 et 4 fois moins par élève que les départements voisins... Ce sont **des chiffres qui parlent bien politiquement** et qui ont aidé l' élu à défendre une augmentation du budget. »

« Pour l'instruction des subventions, on avait besoin d'**arguments lorsqu'il y a des rééquilibrages**.

Tout le monde a besoin de plus d'argent, mais notre politique culturelle a priorisé certains territoires ou structures. »

« Ça permet de rendre la politique culturelle concrète. On **présente les indicateurs au DG**, en commission culture, à beaucoup de personnes en interne.

Les indicateurs étaient très positifs et cela **motive tout le monde à aller plus loin**. Sinon, une politique actée il y a 4 ans, tout le monde l'oublie. »



« Si on ne s'appuie pas sur les chiffres, si c'est simplement le positionnement d'un professeur ou d'une direction, on n'arrive pas à mener un travail sur **l'évolution des pratiques dans les enseignements artistiques**, il y a une inertie assez forte sur des pratiques historiques. »



« Avec les directions, on travaille les analyses financières pour objectiver les choses et **dépasser le "vous avez plein d'aides, vous êtes contents"**. »

Besoins concrets dans le secteur culturel

Page 2/2



« Très intéressant de **comparer sa bibliothèque aux autres bibliothèques** du département, notamment auprès des élus et des équipes. »



« Voir de manière claire le taux d'habitants inscrits à la bibliothèque par tranches d'âge pour **nous aider à faire des choix sur notre programmation culturelle** et sur les cibles de nos actions. »

« On a mis en cartographie la **donnée de provenance des visiteurs du musée**, et ça a eu beaucoup plus d'impact de présenter ces données sur une carte. »

« Avant, les débats sur la programmation reposaient beaucoup sur des impressions. **Là, on a des éléments objectifs :** quels publics on touche, quelles communes sont les plus représentées, quel taux de remplissage pour tel ou tel spectacle, jour ou horaire. »

« On a une dizaine de critères pour évaluer l'essentiel de l'activité des bibliothèques

à l'échelle nationale, des **données cardinales et structurelles qui font consensus.**

Ça ne veut pas dire qu'il n'y en a pas d'autres très intéressantes.

Cela permet un **diagnostic qui détermine des niveaux de développement hétérogènes au regard des données.** »



« On utilise les indicateurs pour **observer si on augmente le nombre de spectateurs qualifiés**, si on accroît la connaissance du lieu et de sa programmation. »

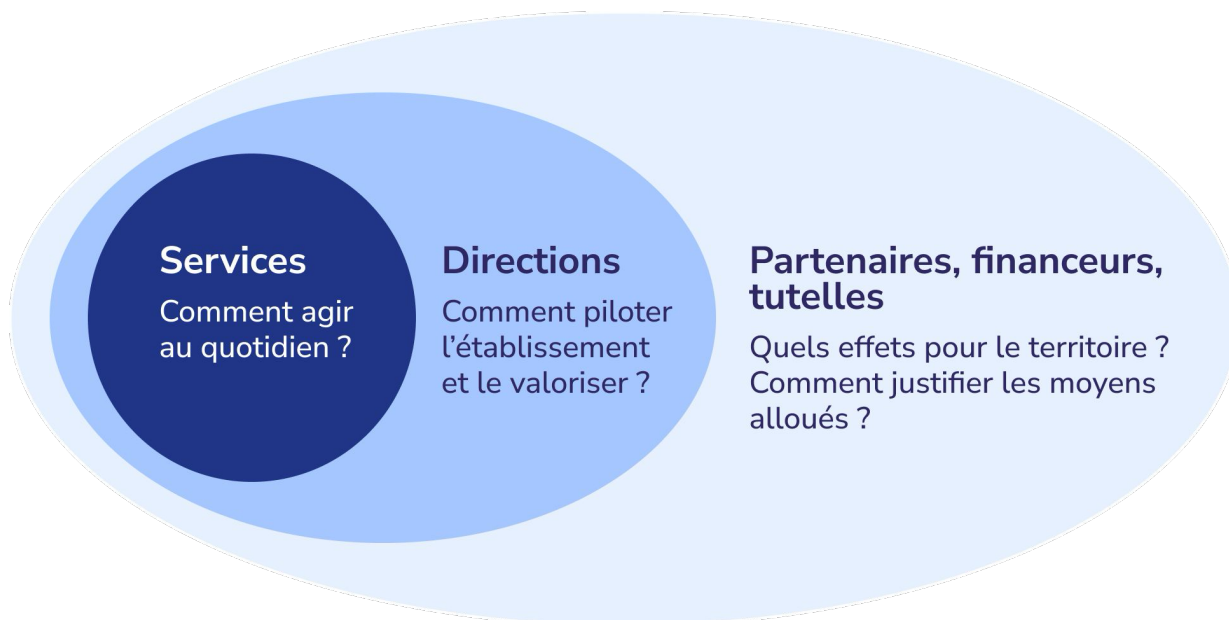


« Les élus nous demandent quel est l'**impact des expositions temporaires**, qui ont un coût. On utilise les indicateurs de fréquentation, mais aussi des témoignages de visiteurs pour **montrer qu'elles attirent un public** qui ne viendrait pas sans ces expositions. »

Besoins spécifiques des parties prenantes

Même s'ils sont liés, les besoins en indicateurs sont différents selon les types de parties prenantes.

Un même indicateur peut être utile à différents types d'acteurs, mais chaque type d'acteur a des besoins spécifiques en termes d'indicateurs.



Les services

Accueil des publics, médiation, action culturelle, programmation, billetterie, marketing, régie technique, communication, secrétariat pédagogique, conservation des collections, instruction des subventions...

Utilisent les indicateurs pour :

- Comprendre leur activité
- Organiser le travail quotidien
- Détecter des problèmes
- Améliorer la qualité du service
- Dialoguer avec la direction et les autres services

Exemples d'indicateurs :

- Délai entre achat et événement
- Nombre d'abonné-es accueillis
- Taux de rotation des collections

Les directions

Direction d'un service, d'un établissement, direction de la culture...

Utilisent les indicateurs pour :

- Piloter la stratégie
- Arbitrer les ressources
- Prendre des décisions
- Coordonner les services
- Expliquer les choix en interne
- Valoriser l'activité auprès des élu-es et partenaires

Exemples d'indicateurs :

- Couverture territoriale des actions
- Évolution des publics (vision macro)
- Coût par participant-e
- Répartition du budget

Les partenaires, les financeurs, les tutelles

Structures du social et du sanitaire, Éducation nationale, directions de la culture, élu-es, DRAC, services du ministère, fondations...

Utilisent les indicateurs pour :

- Évaluer l'utilité publique de l'action, les effets produits
- Justifier les financements
- Rendre compte aux élu-es ou décisionnaires
- Valoriser les projets
- Faire du lien entre politiques publiques

Exemples d'indicateurs :

- Nbre d'habitant-es touché-es
- Répartition géographique des bénéficiaires
- Accessibilité
- Effets sur l'attractivité du territoire

Identifier les usages des indicateurs

Co-construire des indicateurs utiles en partant des besoins réels des personnes qui les utiliseront.



Pourquoi utiliser cet outil ?

Les indicateurs sont utiles s'ils répondent à des besoins réels. Cette fiche vous aide à organiser un travail d'équipe pour mieux connaître les cibles des indicateurs et leurs attentes. **Si vous ne connaissez pas les usages ou les besoins en indicateurs de vos cibles, adressez-vous à une personne de cette cible pour remplir la fiche.**



Durée :
50 minutes



Participant-es :

- À partir de 4 personnes
- Personnes impliquées dans la collecte des données, l'analyse ou l'usage des indicateurs

1 - Identifier les cibles (10 min)

À qui sont adressés les indicateurs ?
Qui les lit ? Les utilise ?



Priorisez les cibles les plus importantes ou celles sur lesquelles vous souhaitez travailler

- | | | | | |
|--|--|------------------------------------|---|-------------------------------------|
| ☐ Nous (équipe) | ☐ Autre service | ☐ Direction | ☐ Tutelles/Collectivités | ☐ Financeurs |
| ☐ Partenaires | ☐ Artistes | ☐ Publics | ☐ Bénévoles | ☐ Autre |

2 - Choisir des exemples concrets (15 min)



Cible 1 : _____

- Son besoin, ce qui l'intéresse :

.....

- Informations qu'il/elle demande :

.....



Cible 2 : _____

- Son besoin, ce qui l'intéresse :

.....

- Informations qu'il/elle demande :

.....



Cible 3 : _____

- Son besoin, ce qui l'intéresse :

.....

- Informations qu'il/elle demande :

.....

3 - Indicateurs clés pour cette cible (25 min)

Indicateur	Usage principal	Demandé ?	Utile ?
		Oui / Non	Oui / Non
		Oui / Non	Oui / Non
		Oui / Non	Oui / Non

Notes, éléments à retenir :

Indicateur	Usage principal	Demandé ?	Utile ?
		Oui / Non	Oui / Non
		Oui / Non	Oui / Non
		Oui / Non	Oui / Non

Notes, éléments à retenir :

Indicateur	Usage principal	Demandé ?	Utile ?
		Oui / Non	Oui / Non
		Oui / Non	Oui / Non
		Oui / Non	Oui / Non

Notes, éléments à retenir :

Concevoir ses indicateurs



Pourquoi utiliser cet outil ?

Utilisez cette fiche pour guider le travail de conception d'indicateurs en équipe. Les contributions peuvent ensuite être retranscrites et consolidées pour modéliser les indicateurs prioritaires.



Participant-es :

- À partir de 4 personnes
- Personnes impliquées dans la collecte des données, l'analyse ou l'usage des indicateurs

L'objectif

Qu'avez-vous besoin de savoir ? Quels éléments vous semblent les plus utiles à mesurer, observer ou évaluer ?

.....

.....

Votre situation d'usage

Quand a-t-on besoin de cet indicateur et dans quel but ?

.....

.....

.....



Qui a besoin de cette information ?

.....

.....

.....

Ce que l'on peut mesurer ou observer

Précisez les données nécessaires :

•	→	
•	→	
•	→	

L'indicateur prioritaire

Donnez un titre à votre indicateur : un nom bref, clair, simple.

.....

.....

.....

Qu'aurait-on besoin de savoir pour fabriquer notre indicateur ?
(Quelles données, quel calcul, etc.)

.....

.....

.....

Livrable

Des exemples d'indicateurs qui semblent vraiment utiles du point de vue des participant-es de l'atelier (collègues, usager-es, partenaires).

→ **Ce travail sert de base à la modélisation d'indicateurs.**



Conseils d'animation

- **Préparer des thématiques de travail**, par exemple la participation des publics, les droits culturels, l'évolution des moyens, l'impact sur le territoire, etc.
- **Remplir les fiches en binôme** : chaque binôme remplit 1, 2 ou 3 fiches.
- **Prendre le temps** de trouver des indicateurs « vraiment utiles » de leur point de vue.
- **Demander des exemples concrets** : les situations et les données réelles sont plus intéressantes que les opinions générales.

Partie 3

Exemples d'indicateurs

- S'y retrouver dans ses données → p. 16
- Décrire l'activité → p. 17
- Évaluer les résultats et la performance → p. 18
- Observer son impact → p. 19
- Focus sur les indicateurs de publics → p. 20
- **Fiche outil n°4** : Faire son état des lieux → p. 21

S'y retrouver dans ses données

Face à l'inflation des données

Listes interminables d'indicateurs, enquêtes en ligne à 35 questions, tableaux à 300 colonnes... Pas facile d'y voir clair. Pourtant, quand on travaille sur des indicateurs, c'est que l'on cherche des boussoles, des outils de discussion pour ne pas s'éloigner des objectifs qui nous rassemblent.

La confusion vient souvent du fait qu'on ne sait pas précisément à quoi servent les chiffres qu'on collecte : juger et décider, observer pour apprendre, valoriser son travail aux yeux des autres, ou tout simplement constituer un inventaire ? Cette incertitude sur les usages pousse à mettre toutes les données au même niveau « d'intérêt potentiel » et donc à tout garder, tout mesurer, tout collecter.

Trois niveaux pour s'y retrouver

Une première façon de trier pour commencer consiste à distinguer trois niveaux de données et d'indicateurs :

- Les **indicateurs d'activité** décrivent ce qui a été fait et ce qui a été mis en œuvre. Ils répondent à la question : *qu'avons-nous réalisé ?*
- Les **indicateurs de performance** mesurent l'efficacité et la qualité de ses actions au regard d'objectifs préalablement fixés. Ils permettent d'observer ses progrès. Loin de se limiter à une logique de rentabilité économique, ils peuvent tout aussi bien éclairer des enjeux sociaux, éducatifs, écologiques, mais aussi des enjeux de santé ou de justice.
- Les **indicateurs d'impact** cherchent à objectiver ce qui est souvent perçu comme invisible : les effets produits sur les publics, les territoires, la société. Ils s'appuient sur des situations vécues, des observations, des témoignages et demandent des méthodes spécifiques pour être documentés.

Ces trois niveaux ne sont pas une hiérarchie, mais une grille de lecture. Elle permet de mieux comprendre ce qu'on mesure, pourquoi on le mesure, et comment s'en servir vraiment.

Mini métaphysique du « progrès »

On associe souvent le progrès à la croissance économique et au progrès technologique, et on s'en méfie. La notion est pourtant passionnante quand on l'applique à d'autres axes. **Pourquoi en parler ? Pour éviter de laisser les indicateurs de performance de côté sous prétexte qu'on ne croit pas au « progrès ».** Voici quelques pistes pour explorer le rôle des activités culturelles :

- **Progrès social** : Quels liens permettons-nous ? Quelle place occupons-nous dans l'inclusion des personnes en situation de handicap ou de fragilité ? Dans la création de nouveaux emplois, l'éducation des jeunes générations ?
- **Progrès intellectuel** : Quelle est la qualité des contenus que nous produisons ? Sont-ils repris ou utilisés par d'autres ?
- **Progrès écologique** : Quel est notre bilan carbone ? Quelles actions avons-nous mises en œuvre, quels comportements avons-nous modifiés ? Quels avantages en découlent ?
- **Résilience** : Quelle est la pérennité de notre structure au-delà des individus qui la composent ? Quelle complémentarité avec d'autres projets ?
- **Justice** : En quoi contribuons-nous à une meilleure équité ? Quelles problématiques avons-nous fait avancer à notre mesure ?
- **Santé publique** : En quoi contribuons-nous au bien-être physique et psychique de la société ?

Les indicateurs d'activité

Que mettons-nous en œuvre ? Avec quels moyens ?



décrire son
activité

Définition

Les indicateurs d'activité mesurent et décrivent ce qui est produit ou réalisé. Ils font état du niveau d'activité d'une structure ou d'un projet. Ce sont souvent les données les plus faciles à collecter, car elles proviennent directement de vos documents et outils de travail : plannings, budgets, billetterie, etc.

Exemples d'indicateurs d'activité

Nombre :

- de représentations, de jours de festival
- de créations produites
- d'artistes accueilli-es
- d'expositions, de visites guidées
- d'ateliers pédagogiques
- d'animations organisées
- d'inscrits actifs, d'élèves, de spectateurs, de visiteurs, d'abonnés
- par tarif, par âge, par canal de vente, par saison, par évènement, par jauge
- d'heures de cours données au conservatoire
- de prêts dans les bibliothèques
- de groupes accueillis : scolaires, associations, publics éloignés, comités d'entreprise, etc.
- de bénéficiaires des actions hors les murs

Indicateurs de moyens

Souvent regroupés avec les indicateurs d'activité, ils décrivent les ressources mobilisées pour produire cette activité.

- budget
- équivalents temps plein (ETP)
- surface des locaux
- matériel et équipement
- collections

Point de vigilance : Il est important de s'interroger sur le sens de la collecte des indicateurs d'activité. On collecte parfois beaucoup de données d'activité, mais sans les analyser, et sans savoir quelles données nous sont véritablement utiles.

Donner du sens à la collecte et à l'analyse de données est un travail au long cours qui se co-construit avec les parties prenantes : les personnes qui collectent les données, les personnes qui les analysent, les personnes qui auront ensuite un usage de ces données.

Évaluer les résultats et la performance

Les indicateurs de performance

Nos actions atteignent-elles leurs objectifs ?



Définition

Les indicateurs de performance mesurent l'efficacité des actions et du fonctionnement d'une structure ou d'un service. Ils permettent d'évaluer si les activités atteignent leurs objectifs. Ils mettent souvent en relation plusieurs données et nécessitent un calcul ou une comparaison.

Exemples d'indicateurs de performance

- taux de remplissage
- taux d'occupation des espaces
- part de nouveaux publics, d'abonnés renouvelés, d'habitants de la commune
- coût pour la structure par entrée, par inscrit, par élève
- taux de rotation des collections
- durée moyenne de visite
- % de lieux accessibles
- taux d'inscrits actifs, d'habitants touchés par les actions d'EAC
- évolution de la répartition des inscrits par tranches de quotient familial
- évolution du nombre de femmes à la direction

Construire un indicateur de performance pertinent

Un bon indicateur de performance ne se choisit pas au hasard : il répond à un objectif précis, formulé en amont.

Étape	Question à se poser	Exemple
1. Objectif	Quelle mission veut-on mesurer ?	Toucher les habitants de la commune
2. Données	Quelles données ai-je à disposition ?	Code postal collecté par la billetterie Population de la commune (Insee)
3. Calcul	Comment mettre ces données en relation ?	• % de billets vendus à des habitants du quartier, • évolution du nombre de billets vendus à des habitants du quartier • taux d'habitants spectateurs
4. Fréquence	À quelle fréquence suivre cet indicateur ?	Chaque saison, ou par projet
5. Usage	Qui va lire ce chiffre, et pour en faire quoi ?	Rapport d'activité, dialogue avec la collectivité

Les indicateurs d'impact

Quels changements l'activité culturelle génère-t-elle ?



Définition

Les indicateurs d'impact cherchent à mesurer les effets produits par l'activité culturelle. Ils s'intéressent aux changements réels générés chez les participant·es, les habitant·es, sur le territoire, sur les partenaires, etc. Ils sont souvent plus difficiles à mesurer et nécessitent des enquêtes qualitatives.

Exemples d'indicateurs d'impact

- amélioration de l'accès à la lecture
- développement de la pratique artistique chez les participant·e
- retombées économiques locales
- aide à l'insertion dans la vie professionnelle
- impact sur l'estime de soi, inspiration qui aide à se mettre en action
- envie de revenir, de recommencer, de s'impliquer
- évolution des connaissances, changement des représentations
- renforcement du lien social
- amélioration de l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap
- amélioration de la connaissance de sa propre culture et de celle des autres

Pistes pour définir des indicateurs d'impact

Pour observer l'impact de vos activités, il vous faudra certainement enquêter et rassembler des données. Comme cela peut représenter un travail conséquent, il est important de bien cibler ce sur quoi vous souhaitez travailler.

Étape	Question à se poser	Exemple
1. Objectif	Sur qui souhaite-t-on observer l'impact de nos activités ? (professionnel·les, bénévoles, publics, habitant·es, partenaires, commune, intercommunalité, département...)	Expliciter les bienfaits de la bibliothèque pour ses usager·es
2. Indicateurs	Quels sont les signes concrets qui montrent que notre action a eu un effet ?	Retours des usager·es, exemples visibles, données de fréquentation
3. Données	Quelles données avons-nous à disposition ?	Collecte de retours à partir d'un questionnaire quantitatif et qualitatif
4. Usage	Qui va lire ce rapport d'impact, et pour quoi faire ?	Rapport d'activité, dialogue avec la collectivité, ajuster nos actions

Focus sur les indicateurs de publics

Parlons plus précisément des indicateurs qui concernent les publics... ou, plus largement, les habitant-es des territoires dans lesquels s'inscrivent les projets culturels. Les données disponibles proviennent de sources très hétérogènes.

Les enquêtes de publics

On pense d'abord aux **enquêtes de publics** : des questionnaires en ligne ou en face à face, souvent majoritairement quantitatifs, parfois enrichis de quelques questions ouvertes. Beaucoup d'équipes hésitent encore à se lancer dans une enquête en ligne, par crainte de mal s'y prendre. Pourtant, c'est en pratiquant que l'on apprend à formuler, tester, ajuster. Il y a des avantages et des inconvénients. Les publics se rendent disponibles pour répondre et contribuer. Les femmes sont souvent surreprésentées, les adolescent-es et jeunes adultes ne répondent pas à moins qu'on les accompagne à le faire, et on passe à côté des personnes qui ne sont pas à l'aise avec la lecture et les outils informatiques.

Les données des services numériques

D'autres sources sont déjà là, parfois sous-exploitées : **logiciels de billetterie, outils marketing, données de fréquentation de site web, SIGB** (système intégré de gestion de bibliothèque). Ces systèmes permettent de produire de nombreux indicateurs, voire des segmentations fines, des cartographies, des répartitions, des évolutions, etc. Les éléments chiffrés pourront être comparés d'une année sur l'autre, en interne ou entre structures, et servir d'outils de dialogue.

Les données qualitatives pour mieux comprendre

Beaucoup d'acteurs culturels ne disposent pas d'**échantillons suffisamment robustes** pour produire des statistiques représentatives à présenter aux directions ou aux élu-es. Dans ce cas, les chiffres seuls (oui/non, fréquentation occasionnelle ou régulière) disent finalement peu de choses utiles pour l'action.

Et certaines formes de questions, comme les cases à cocher pour identifier des freins, **simplifient à l'excès des réalités beaucoup plus complexes**.

On utilise donc ces données avec le recul critique nécessaire, car elles ne disent pas tout des publics. *Par exemple : On sait qu'on a les informations sur la personne qui a passé la commande, mais pas sur les quatre proches qui l'ont accompagnée.*

À l'inverse, les approches qualitatives, fondées sur des questions ouvertes et la collecte de témoignages, sont moins répandues alors qu'elles sont précieuses pour **comprendre les logiques d'engagement ou de distance aux propositions**. Sans oublier que l'IA facilite aujourd'hui leur traitement à grande échelle.

Les données de l'Insee pour contextualiser

Enfin, les **données de l'Insee** constituent un appui essentiel pour contextualiser les publics et s'intéresser aux personnes qui habitent le territoire : âge, composition des ménages, catégories socioprofessionnelles, niveaux de vie, nouveaux arrivants, etc.

On commence progressivement à pouvoir croiser ces données avec celles des équipements : regarder par exemple le pourcentage d'habitant-es inscrit-es à la bibliothèque dans tel ou tel quartier par tranche d'âge, mettre côte à côte l'indice de jeunesse d'un territoire et nos publics jeunes, etc.

Visualiser pour agir

Les représentations visuelles de ces données sont particulièrement importantes. Un indicateur n'a de valeur que s'il rend les publics visibles et compréhensibles et si sa représentation **sert le dialogue et l'action**.

Faire son état des lieux

Explorer les données que l'on collecte déjà, questionner la pertinence et le sens de sa démarche.



Pourquoi utiliser cet outil ?

Cette fiche regroupe les bonnes questions à se poser pour identifier les données déjà disponibles dans sa structure, repérer d'autres données accessibles, et clarifier son rôle dans la production, l'analyse et la diffusion de données et de connaissances utiles aux autres acteurs.

Cartographier les données que nous possédons déjà

Données issues de nos activités

- Quelles données collectons-nous déjà ?
- Pourquoi ces données sont-elles collectées ? Dans quel objectif ?
- Qui les produit et les saisit ?
- À quelle fréquence sont-elles mises à jour ?
- Où sont-elles enregistrées ?
- Quel est leur niveau de qualité et de fiabilité ?

Usages actuels

- Qui utilise ces informations et pour quels besoins ?
- Quels indicateurs produisons-nous déjà ?
- Quelles analyses réalisons-nous ?
- Quels tableaux de bord, cartes, publications produisons-nous ?

Lister les données que nous pourrions mobiliser

Données disponibles chez d'autres acteurs

- Quels services de notre structure produisent des données utiles ?
- Quelles autres structures collectent des données ?
- À quelles données avons-nous déjà accès ?
- Quelles données pourrions-nous obtenir via un partenariat ?

Intérêt de ces données

- Que nous apporteraient-elles en complément ?
- Leur qualité et leur actualisation est-elle suffisante ?

Décrire notre positionnement vis-à-vis des données

Notre rôle principal

Parmi les fonctions suivantes, lesquelles relèvent de notre mission ?

- Collecter les données
- Les qualifier et les fiabiliser
- Analyser les données
- Produire des indicateurs
- Mettre les données en récit
- Diffuser les résultats
- Ouvrir, partager les données
- Animer un réseau de producteurs de données

Nos priorités et nos limites

- Quels indicateurs sont prioritaires pour nous ?
- Quels besoins souhaitons-nous mieux documenter ?
- Quels sujets sont déjà couverts par d'autres acteurs ?
- Qui peut nous accompagner ?



Conseils d'animation

Confrontez votre point de vue à celui de représentant-es d'autres services, d'utilisateur-es, de partenaires.

Documentez vos réponses dans un tableau ou document de synthèse et identifiez les prochaines étapes prioritaires.

À propos de Tibilim Studio

L'équipe de Tibilim Studio s'est réunie pour **accompagner les organisations culturelles** (institutions, associations, collectivités et réseaux professionnels) à **s'approprier leurs données** pour en faire des éléments de langage qui **facilitent les décisions, la communication et le plaidoyer**.

Notre approche associe conception participative, expertise des données, design UX/UI et programmation informatique pour créer des indicateurs pertinents et des expériences visuelles engageantes.

Nous accompagnons les acteurs dans leur politique de données : audits de collecte / analyse / diffusion, ateliers collaboratifs et itératifs. Nous produisons visualisations (cartes, graphiques), rapports, plugins interactifs et installations participatives pour transformer vos données brutes en outils d'échange, de communication et de décision.



Julie Borgeot
Cheffe de projet,
Co-designer



Paul Damade,
Lead Developer



Alexia Drevon,
Designer UX et UI



Tobias Kausch
Mobile/Web
Developer

L'écosystème

Le travail autour de la donnée mobilise de nombreuses compétences : **développement, expertise data, design, illustration, accompagnement au changement**.

Selon les besoins des projets, nous identifions les profils compétents dans notre écosystème et composons une équipe adaptée.

Voici quelques exemples de personnes avec qui nous avons collaboré :



Eric Mauvière
Data science et
sémiologie graphique



Priscille Legros
Accessibilité
numérique



Yves-Armel Martin
Design stratégique



Cécile Touitou
Responsable de la
Cellule Prospective
Sciences Po



Elora Landwerlin
Illustratrice



Marine Savidan
Dashboard UI design



Antoine Begon
Creative code



Anthony Ferretti
Eco-design UX/UI



Alice Caron
Cartographe
d'exposition

Merci pour les échanges, les partages

À Solène Jimenez de Mapado : pour son impulsion et pour son amour de l'amélioration continue.

À celles et ceux qui ont participé aux entretiens et partagé leur vision de la collecte et de l'usage des données culturelles :

Pour les enseignements artistiques : Camille Simon (Département de l'Isère), Clément Dumesnil (Département de la Haute-Savoie), Pablo Clerc et Eve Domenach (Métropole de Lyon), Denis Ferre (Département de La Vendée), Eudes Peyre (SNUM, ministère de la Culture).

Pour la lecture publique : l'équipe de la BDVO (Département du Val d'Oise), Guillaume Hatt (Observatoire de la lecture publique du ministère de la Culture), Damien Grelier (Département de la Mayenne), Laurent Redor et Thierry Leonard (Département de l'Yonne), Cécile Toutou.

Pour le spectacle vivant : Anne Le Gall et les membres de la communauté du TMN Lab qui ont contribué au Living Lab sur la mutualisation des données du spectacle vivant.

Au Bureau des Possibles, avec qui nous avons conçu et animé des ateliers pour :

- Débattre de nos perceptions des indicateurs
- Définir collectivement des indicateurs réellement utiles
- Faire des relectures critiques de datavisualisations
- Utiliser les données en atelier de co-construction

Merci Yves-Armel Martin, Angélique Robert, Alexia Drevon, Margot Buisson !

Au LUCAS (Laboratoire d'Usages Culture(s) Arts Société) et aux acteurs culturels rencontrés lors des démarches de réécriture de politiques culturelles, Schémas Départementaux des Enseignements Artistiques, Projets Culturels de Territoire, d'avoir partagé leurs expériences et leurs points de vue.

À Paul Damade et Alexia Drevon de Tibilim Studio, qui partagent mon intérêt pour les données culturelles, leur ouverture, leur nettoyage, leur lisibilité, leur utilité, leur usage.

À Eric Borgeot pour son exigence envers la pertinence des projets culturels et ses réflexions sur l'impact social, économique et environnemental des acteurs culturels.

Comment nous contacter

Si vous souhaitez échanger avec nous, poser une question ou partager vos usages :
julie.borgeot@tibilimstudio.fr

À propos de ce guide pratique

Ce document a été produit par **Julie Borgeot**.

Il réunit des extraits de témoignages de professionnel·les de la culture, ainsi que des éléments méthodologiques développés notamment au travers de missions pour **le LUCAS** et **le Bureau des Possibles**.

Vous avez ici tous les éléments en main pour travailler sur des indicateurs vraiment utiles. Piochez dans ce document pour vous inspirer ou pour trouver la bonne question à poser.

Et puis... lancez-vous ! Et gardez en tête qu'on a souvent besoin de plusieurs itérations et de multiples relectures des indicateurs et de leurs représentations pour arriver à un résultat convaincant.

Ce kit est sous **Licence CC BY-SA 4.0**

Vous pouvez le reproduire, le diffuser et l'adapter librement, à condition de citer les auteurs et de partager vos productions sous la même licence (sans restrictions supplémentaires).