

L'ÉVALUATION DES POLITIQUES CULTURELLES, UNE UTOPIE ?

PAR

JEAN-GILLES LOWIES (*)

Évaluer les politiques culturelles... voilà qui semble répondre à l'esprit du temps et remplir une mission attendue de la part des pouvoirs publics : rendre des comptes sur leur action et l'améliorer sans cesse. Voilà un sujet sur lequel tous les professionnels de la culture auront sans doute un avis, parfois très tranché. Et voilà pourtant une tâche qui s'avère pionnière en Belgique francophone et se trouve parsemée d'embûches, tant elle charrie des questions qui, pour la plupart, sont ignorées depuis longtemps. En outre, le défi est amplifié par la proposition qui m'a été faite par les organisateurs de ce séminaire : traiter l'évaluation des politiques culturelles en regard de l'idée de droit de participer à la vie culturelle. La tâche est donc titanesque et requiert la plus grande prudence : ce court texte n'a pas l'ambition d'être un mode d'emploi ou une recette miracle capable d'évaluer toutes les politiques culturelles en un coup de baguette magique. Je me limiterai à proposer un cadre de questionnements qui sera évidemment trop bref pour être complet et dont chaque élément reste hautement discutable. Le séminaire organisé par Culture et Démocratie et le CRECO a d'ailleurs montré tout l'intérêt d'une telle discussion(1).

Revenons un instant sur notre titre : l'évaluation des politiques culturelles, une utopie ? Dans le langage courant, une utopie représente un projet idéal qui est irréalisable. Ce mot – utopie – est apparu au XVI^e siècle, en Angleterre, sous la plume de Thomas More, *Utopia*, et provient du grec *ou-topos*, qui veut dire « non-lieu », « pays de nulle part », ou encore « qui n'a pas de territoire » (notons que certains y voient également la racine *eu-topos*, qui veut dire lieu du bonheur). Pour More, *Utopia* est le nom d'une île imaginaire dont la description permet de penser le fonctionnement du pays idéal(2). Là où More se distingue particulièrement, c'est dans l'usage systématique des mathématiques – et des statistiques – pour régler la vie en commun des hommes(3).

(*) Jean-Gilles Lowies est assistant à l'Université de Liège (Arts et Sciences de la communication), chargé de recherches à l'Observatoire des politiques culturelles, chercheur à l'Université libre de Bruxelles (Gestion culturelle) et conférencier au Conservatoire royal de Bruxelles.

(1) Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé à ce débat ; la richesse de leurs interventions a permis, je l'espère, de préciser et améliorer quelque peu le texte présenté lors du séminaire.

(2) J.-F. REVEL, *Histoire de la philosophie occidentale*, Paris, Editions Stock, 1970.

(3) T. MORE, *L'Utopie*. 1516, traduction française de V. STOUVENEL, 1842, coll. « Les classiques des sciences sociales » : http://classiques.uqac.ca/classiques/More_thomas/l_utopie/utopie_Ed_fr_1842.pdf.

Il est animé par des objectifs collectivistes et égalitaristes – l'idée de propriété privée et l'argent n'existent plus à *Utopia* – et de nombreux aspects de la vie y sont réglés et planifiés par des mesures chiffrées, par exemple : les rues doivent toutes être larges de 6,5 mètres, on ne peut pas habiter la même maison plus de dix ans (on ne peut d'ailleurs pas choisir sa propre maison, un système de loterie règle la chose), chaque ville a le même nombre maximum d'habitants (et si le nombre est dépassé, des habitants doivent changer de ville), tout le monde doit travailler six heures par jour, et chacun a droit à une heure de divertissement quotidien, juste après le repas. Ce divertissement consistera pour tous à s'adonner à une pratique musicale ou à la conversation ou à des jeux similaires aux échecs : la « bataille arithmétique » et le « combat des vices et des vertus »(4). La vie se trouve donc planifiée rationnellement tant dans ses aspects publics que privés et l'on comprend aisément pourquoi Lénine voyait en More un précurseur du communisme. La postérité de More ne se limitera pas à la pensée communiste, puisqu'il sera canonisé par l'Eglise(5).

POURQUOI ÉVOQUER ICI L'*UTOPIA* DE MORE ?

Pour deux motifs. Le premier tient au terme même d'u-topie qui caractérise, à mon sens, la démarche d'évaluation des politiques culturelles en Belgique francophone : c'est une pratique rare, nomade, en recherche d'un territoire tant institutionnel que symbolique ou imaginaire. Car, non seulement l'évaluation des politiques culturelles apparaît souvent de l'ordre de l'impensé, mais de surcroît, elle paraît relever du domaine de l'impensable. Tout le monde ne sera pas forcément d'accord avec le fait qu'il faille évaluer les politiques culturelles, que ce soit en regard de l'idée de droit de participer à la vie culturelle ou non. Certains y seront même farouchement opposés. Autrement dit, une pratique d'évaluation des politiques culturelles nécessite une culture de l'évaluation. Mettre en débat démocratique les politiques culturelles – ce qu'implique la pratique évaluative, j'y reviendrai – nécessite la recherche d'un territoire imaginaire propice. Cela nous mène à poser la question suivante : peut-on repenser les politiques culturelles en Belgique francophone ? Cette question n'a rien de rhétorique et y répondre concrètement n'a rien d'évident. Toute mise en débat, toute mise en questions de la situation actuelle, toute évocation d'un horizon différent laisse planer le spectre d'un jeu à somme nulle : là où certains pourraient y gagner, d'autres pourraient y perdre...

(4) *Ibid.* p. 41.

(5) P. NÉMO, *Histoire des idées politiques aux Temps modernes et contemporains*, Paris, PUF, 2002, p. 785.

Le deuxième motif est lié au fait que le projet politique de More reposait sur une rationalité instrumentale fortement développée. Près de cinq siècles plus tard, les critiques adressées dans le secteur culturel contre les pratiques d'évaluation se focalisent sur la raison instrumentale, souvent associée à une approche quantitative. Certains estiment que l'évaluation ne convient pas au domaine des arts et la culture. Ici se pose la question des ambitions et surtout des limites de la raison dans l'entreprise de gouvernement des pouvoirs publics, quelle que soit la bonté des finalités poursuivies. Dans le cas de More, cette rationalité était assez clairement dirigée vers un projet collectiviste et égalitariste. Dans le cas de l'évaluation des politiques culturelles en Belgique francophone, la question reste pendante : quel serait le projet, quelle serait sa ligne directrice ?

Ces deux motifs – d'une part, la nécessité d'un territoire imaginaire, d'autre part, les limites de la rationalité – sont nichés au cœur même de la définition de l'évaluation. Elle jouit en effet d'une double ambition : d'une part, mesurer, d'autre part, juger. Évaluer une politique publique revient à mesurer ses effets selon des méthodologies précises issues de diverses disciplines scientifiques et à émettre un jugement de valeur sur les effets mesurés selon des critères définis préalablement. La démarche d'évaluation scientifique n'est donc pas dénuée d'enjeux politiques et elle se trouve toujours en tension entre d'un côté la « gestion rationnelle et [, de l'autre, le] débat démocratique »(6), entre la mesure quantitative et le jugement qualitatif.

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION D'UNE POLITIQUE PUBLIQUE ?

On s'aperçoit que la définition de l'évaluation d'une politique publique peut fortement varier selon les pratiques et les dispositifs mis en place. Quel que soit le cas de figure, on ne sera pas trop éloigné de la réalité en affirmant que le cœur de l'évaluation consiste à réaliser une analyse empirique des effets d'une politique publique en regard d'objectifs programmés.

Passons maintenant en revue plusieurs enjeux propres à l'évaluation des politiques culturelles en évoquant quelques questions d'apparence basique : qui évalue, évaluer quoi, pourquoi évaluer et comment évaluer ? Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Comment ? On le voit, ces questions sont simples, mais elles appellent des réponses qui ne le sont pas, qui restent parcellaires, complexes, provisoires et dépendent de chaque contexte particulier. Ces questions préliminaires sont de trois ordres. Tout d'abord d'ordre ontologique : qu'est-ce que l'évaluation des politiques culturelles ? Ensuite d'ordre téléo-

(6) S. JACOB, « Évaluation », in L. BOUSSAGUET, S. JACQUOT et P. RAVINET (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2006, pp. 203-210, spéc. p. 205.

logique : quel est le but, la finalité, pourquoi évaluer les politiques culturelles ? Et enfin, d'ordre méthodologique : comment évaluer les politiques culturelles ? Nous n'aborderons pas la question du moment de l'évaluation (quand ?) ; disons seulement à ce sujet qu'elle peut se dérouler avant la mise en œuvre d'une politique publique (on parlera alors d'évaluation *ex ante*), pendant sa mise en œuvre (concomitante) ou après sa mise en œuvre (*ex post*).

QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES CULTURELLES ?
QUI ÉVALUE QUOI ?

Qui évalue ? Pour comprendre quels sont les acteurs de la démarche, on peut, de prime abord, se baser sur le triangle classique : le commanditaire, l'évaluateur, et l'évalué. Selon ce schéma, les pouvoirs publics commandent (et négocient) une évaluation à un évaluateur (un centre de recherche, par exemple) qui consultera l'évalué. L'évaluateur peut cependant être amené à déléguer une part de son autorité. La démarche peut en effet intégrer une plus ou moins grande participation des évalués au processus, et on se dirigera alors vers une évaluation dite pluraliste, une coévaluation, une évaluation participante, voire même une autoévaluation.

Évaluer quoi ? Qu'est-ce que l'on évalue ? L'objet de l'évaluation est intimement lié à la définition que l'on pose des politiques culturelles... Et il existe une gamme quasiment infinie de définitions situées schématiquement entre deux pôles, entre une conception vue d'en haut (*top-down*) et une autre vue d'en bas (*bottom-up*). Vues d'en haut, les politiques culturelles correspondent à l'action parlementaire et gouvernementale dans ses diverses dimensions : que ce soient les discours, les budgets, les normes (lois, décrets, etc.) et les décisions de toute nature (décisions de subventionnement, de reconnaissance, etc.). Vues d'en bas, les politiques culturelles s'apparentent aux pratiques de terrain menées par les professionnels de la culture et aussi aux pratiques culturelles de la population. La définition de ce que l'on entend par politiques culturelles aura donc un impact considérable sur le déroulement de la démarche évaluative.

Posons à ce stade que l'évaluation des politiques culturelles consiste ici à évaluer les politiques publiques culturelles de l'autorité politique compétente en matières culturelles, à savoir la Communauté française/Fédération Wallonie-Bruxelles. Ici se pose une première difficulté méthodologique – et nous y reviendrons – qui découle du système institutionnel belge : comment isoler les effets de l'action de la Communauté française alors que de nombreux autres niveaux de pouvoirs publics influent sensiblement sur le secteur culturel et que les initiatives privées ont une ampleur incontournable ?

Quand on évoque les initiatives privées, il ne s'agit pas seulement des quelques grands opérateurs de l'audiovisuel et des TIC, mais aussi des très nombreux acteurs associatifs qui irriguent le tissu culturel. Le principe de subsidiarité a en effet guidé une large part des politiques culturelles de la Communauté française et ce principe prévoit de soutenir, encourager ou récompenser les initiatives privées, qu'elles soient individuelles ou collectives, plutôt que de mettre en place des initiatives publiques. En d'autres termes, l'action publique n'est pas toujours mise en œuvre directement par l'autorité politique et son administration, celles-ci agissent sur et avec des opérateurs privés qui sont en quelque sorte des intermédiaires à qui l'on délègue certaines missions. L'existence de ces différents niveaux d'intervention – directe et indirecte – implique que l'objet de l'évaluation puisse *a priori* se trouver en différents lieux et notamment au sein de personnes morales de droit privé. Mais si l'on considère que la politique publique se situe au niveau des organisations culturelles, est-ce que l'on opère une évaluation des politiques publiques ou des organisations culturelles ? Comment gérer alors le champ de tension entre contrôle et évaluation, entre contrôle et apprentissage ? On le voit, définir l'objet de l'évaluation et détailler les limites de son périmètre comporte déjà plusieurs questions pour le moins délicates.

POURQUOI ÉVALUER LES POLITIQUES CULTURELLES ?

Et de fait, avant d'aborder les méandres méthodologiques d'une telle entreprise, il faut d'abord savoir pourquoi on évalue les politiques culturelles. La réponse convenue et classique repose sur une vision cyclique, séquentielle et rationnelle du processus de vie des politiques publiques : avec en premier lieu l'apparition d'une problématique publique, puis une mise à l'agenda politique, ensuite une construction de solutions juridiques, un accord politique sur l'action publique, une mise en œuvre de la politique, puis une évaluation de la politique, et ensuite une mise à l'agenda des modifications de la politique publique, et ainsi de suite, le cycle de vie poursuit son cheminement. Dans ce cas, la finalité de l'évaluation semble limpide, il s'agit de contribuer à améliorer l'action des pouvoirs publics sur la base de faits observés, décrits et analysés. Les pratiques de terrain nous montrent toutefois que ce schéma théorique se vérifie rarement tel quel.

Les politiques publiques ne suivent pas toutes une vie cyclique standardisée et il existe autant de variantes que de situations particulières. Citons quelques exemples : certains textes sont votés et ne sont parfois pas appliqués ou appliqués en s'écartant des intentions du législateur ou du gouvernement ; certaines politiques publiques sont modifiées sans avoir été évaluées ; d'autres sont évaluées sans être modifiées. La sociologie de

l'action publique a déjà largement décrit les mécanismes offrant une latitude d'action – ou une impossibilité d'action – aux intermédiaires chargés de mettre en œuvre les politiques, notamment au sein des administrations et des organisations culturelles.

L'usage politique de l'évaluation est aussi un facteur dont il faut tenir compte et qui est à géométrie variable. Deux exemples : certaines évaluations précèdent immédiatement quelque changement législatif et le soutiennent avec une concordance de vues presque troublante, ou, à l'inverse, certaines évaluations sont prévues et programmées par un dispositif légal et ne trouvent par ailleurs pas ou peu d'utilisation politique ultérieure. Cela étant, l'usage politique de l'évaluation qui semble le plus répandu concerne sa capacité à renforcer la légitimité des politiques publiques existantes(7).

Pour résumer, on peut dire qu'il en va de l'évaluation comme des politiques publiques, les objectifs initiaux ne correspondent pas nécessairement aux pratiques observées, sans pour autant s'en écarter systématiquement. Chaque acteur de la chaîne des politiques publiques, évaluation comprise, est amené à agir selon sa marge de manœuvre et notamment selon divers intérêts, idées, valeurs ou croyances, en d'autres termes, selon ses propres objectifs.

Il ne faudrait toutefois pas se servir de tels arguments pour disqualifier automatiquement l'ensemble des pratiques évaluatives, que du contraire, car elles participent de la mise en débat démocratique des politiques publiques. Ainsi, penser et pratiquer une évaluation des politiques culturelles en regard de l'idée de droit de participer à la vie culturelle représenterait avant tout une mise en débat des politiques culturelles et pourrait concourir à les améliorer. Pourquoi serait-ce impossible ?

COMMENT ÉVALUER LES POLITIQUES CULTURELLES ?

Pour tenter d'y répondre, les deux composantes de l'évaluation évoquées précédemment seront développées : la mesure et le jugement.

La mesure

Concernant la mesure des effets des politiques culturelles, deux défis paraissent incontournables : celui de la causalité et celui des conditions de mesure des effets.

Tout d'abord, la causalité. A vrai dire, il est extrêmement difficile de relier les faits mesurés aux politiques publiques évaluées dans une relation de cause à effet. Quand on analyse les faits, on essaie d'isoler au maximum

(7) F. VARONE et C. MAGDALIJS, « L'évaluation des politiques publiques en Belgique : théorie, pratiques et défis », *Pyramides*, n° 1, 2000, pp. 55-83, spéc. p. 57.

ceux causés par l'action publique, mais il est parfois impossible de gommer toutes les influences de l'environnement : que ce soit le contexte social, économique, politique ou encore, depuis peu, météorologique. Nous avons aussi vu précédemment que la Communauté française n'était pas le seul pouvoir public pouvant générer des effets sur le secteur culturel.

Prenons, par exemple, le cas d'un centre culturel dont le financement dépendrait pour moins de 50 % de la Communauté française, les autres sources étant les pouvoirs locaux, la région et l'Union européenne. Comment peut-on imputer à n'importe lequel de ces pouvoirs publics la cause des effets qui ont été mesurés ? Si on constate que les objectifs en termes de politiques culturelles sont « remplis » ou non, qu'est-ce qui en est la cause ? Qui en est la cause ? Le fait que les centres culturels relèvent de la compétence de la Communauté française suffit-il à lui octroyer le statut de cause ? A l'évidence, non. On le voit, parvenir à isoler et mesurer les effets des politiques culturelles n'est pas une tâche aisée. La plus grande rigueur scientifique peut certes offrir certaines garanties d'objectivité, mais on doit garder à l'esprit que de nombreuses limites persistent.

Quelles sont les conditions de mesure ? Pour mesurer les effets des politiques culturelles, il faut avoir accès à des données fiables. Donc, ces données doivent tout d'abord exister, ce qui n'est pas toujours le cas, alors il faut les créer. Elles doivent ensuite être accessibles, ce qui n'est pas toujours le cas, alors il faut les rendre accessibles, ce qui n'est pas toujours possible. Et enfin, elles doivent être fiables, ce qui n'est pas toujours le cas, il faut alors trouver d'autres données ou en créer d'autres.

Créer ces données ne peut se faire qu'en s'adressant à leur source, c'est-à-dire, la plupart du temps, auprès des organisations culturelles. La vigilance s'impose alors, car ces processus de récolte peuvent engendrer, chez les opérateurs culturels, des stratégies qui répondent à la tension entre fonction de contrôle et fonction d'évaluation. Plus simplement, les organisations vont se demander ce que l'on va faire de ces données, comment est-ce qu'elles seront utilisées.

Prenons un exemple plus concret, celui de la fréquentation d'une petite salle de spectacle, d'environ cinquante places. Imaginons que l'organisateur a l'habitude de noter pour chaque soir les réservations et la billetterie sur une feuille de papier, cela lui permet de contrôler la jauge et de calculer la recette ; et dès que la recette est établie, la feuille de papier passe à la poubelle. Cet organisateur n'a pas besoin d'avoir un système sophistiqué de billetterie informatique, et il n'aurait de toute façon pas les moyens d'en acheter un. Il n'existe donc aucune donnée exacte concernant la fréquentation. Et un jour, les pouvoirs publics demandent à avoir accès à ces données de fréquentation. L'organisateur va alors se demander comment elles seront utilisées, ce que l'on va faire de ces données. Et le doute risque de s'installer : y aurait-il un hypothétique objectif de contrôle, cette pratique

« évaluative » aura-t-elle une influence sur les perspectives de subventionnement ? Les données de fréquentation qui seront dès lors fournies seront fort probablement « positives »...

Comment savoir, dans ce cas, si ces données sont fiables ? Comment expliquer une éventuelle différence entre un nombre élevé de spectateurs et un faible montant de recettes ? Il semblerait qu'il y ait beaucoup d'invitations, beaucoup de places gratuites... De tels ajustements stratégiques, de vrais cercles vicieux, paraissent parfois sans fin, et dans certains cas, la seule solution pour l'évaluateur, la solution ultime serait de poster un fonctionnaire à l'entrée de la salle tous les soirs, ou de poser des caméras dans la salle, ou encore d'installer quelque billetterie intelligente ou centralisée telle qu'on en voit apparaître dans certains secteurs (horeca, taxi, etc.) et là, enfin, les données seraient totalement fiables... Une telle situation, parfaitement absurde, pourrait toutefois être évitée. Il faudrait pour cela distinguer clairement ce qui relève du contrôle des opérateurs et de l'évaluation de la politique publique. Il faudrait également mobiliser les structures de dialogue (instances d'avis, comités de concertation) pour instaurer une relation de confiance accrue entre les opérateurs culturels et les pouvoirs publics.

Essayons à nouveau de faire un lien avec le droit de participer à la vie culturelle. Que va-t-on mesurer ? Qu'est-ce qui indiquera que le droit de participer à la vie culturelle est rencontré ou non ? Une réponse de Normand est inévitable : ça dépend. Ça dépend de ce que l'on entend par participation à la vie culturelle et par la notion même de vie culturelle. Car, dans une conception large de la culture, nous avons tous une vie culturelle. La question serait donc réglée d'emblée ; le résultat de l'évaluation serait parfait, on constaterait la réalisation à 100 % de l'objectif fixé.

Par contre, si l'on pose que la vie culturelle se réfère à un ensemble restreint de pratiques, il faudra les identifier et donc établir des hiérarchies entre les pratiques. Au-delà de la difficulté à définir cette vie culturelle, se pose la question classique de savoir s'il appartient aux pouvoirs politiques, à l'État, de définir ce que doit ou devrait être la vie culturelle de la population. Cette question est très vaste et je ne vais pas l'approfondir ici. Disons simplement que l'histoire de l'humanité peut sans doute nous fournir quelques pistes de réflexion, et particulièrement l'Histoire européenne du XX^e siècle.

Le jugement

Il s'agit ici de définir quels seront les critères utilisés pour juger les effets qui ont été mesurés. On retrouve plusieurs critères classiques dans la littérature scientifique et dans les pratiques évaluatives, notamment : la pertinence, l'effectivité, l'efficacité, l'efficience, l'impact.

Plus généralement, on considérera les effets observés en fonction des objectifs initiaux énoncés dans les politiques publiques. Et l'on se trouve immédiatement confrontés à une difficulté majeure : le flou entourant les objectifs des politiques culturelles. Certains politologues analysent ce flou comme une commodité d'action, un moyen de laisser une liberté d'action nécessaire aux pouvoirs publics. D'autres, plus critiques, vont jusqu'à dénoncer une absence d'objectifs, une « a-télie », ce qui se traduit parfois par des revendications d'associations professionnelles appelant à ce qu'il y ait « enfin une vraie politique culturelle » ou une « refondation des politiques culturelles ». La posture critique peut aussi s'attacher à souligner l'écart entre les objectifs énoncés et les objectifs véritables. Une autre vision consiste au contraire à constater une « hypertélie », une hypertrophie des objectifs des politiques culturelles. En ce sens, les politiques culturelles sont chargées de très nombreuses finalités : l'accès de tous à la culture (mais laquelle ?), le développement économique, l'identité nationale (ou régionale, provinciale, communale...), la cohésion sociale, l'engagement citoyen, le développement touristique, la protection du patrimoine, la création artistique, etc. La barque paraît en effet bien chargée.

Ce n'est pas tant l'ampleur des objectifs qui est en soi problématique, c'est davantage leur statut de mythe, c'est-à-dire leur statut de non-objectif. Car, lorsqu'il s'agira de construire des indicateurs précis permettant de jauger la réalisation des finalités générales, il faudra passer par la traduction de ces finalités en objectifs opérationnels significatifs et mesurables. Chercher un territoire praticable pour évaluer les politiques culturelles appelle donc à une mise en débat démocratique des objectifs de l'action publique tournée vers une *démystification* des politiques culturelles, une objectivation des politiques culturelles, et à objectiver leurs objectifs... Voilà sans doute un vaste programme !

Tentons à nouveau de relier l'évaluation à l'idée de droit de participer à la vie culturelle. Cette idée peut en effet représenter un axe, un socle de valeurs permettant de juger les effets des politiques culturelles. Il faudrait alors examiner plus en détail quels seraient les objectifs stratégiques et opérationnels qui découleraient de cette idée et tenter de définir des indicateurs appropriés. Bien sûr, à ce stade, cette démarche comporterait un biais, puisque l'on réaliserait une évaluation de politiques culturelles selon des objectifs qui n'auraient pas été prévus lors de leur élaboration (à l'exception notable du récent décret relatif au secteur des centres culturels). Autrement dit, on pourrait difficilement évaluer un dispositif public à l'aune d'un objectif qu'il ne s'était pas fixé... Cette démarche serait donc plutôt de nature prospective, ce qui n'enlèverait rien à son intérêt, que du contraire, la prospective en matière de politiques culturelles est tout aussi utopique que l'évaluation.

ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

Ce texte portait l'ambition de proposer un cadre de questionnement propre à envisager une pratique évaluative des politiques culturelles et associant l'idée de droit de participer à vie culturelle. Au final, il reste sans doute plus de questions que de réponses. Cet étalage d'incertitudes pourrait en décourager plus d'un, c'est pourquoi j'essaierai de terminer par quelques constats relativement solides.

Tout d'abord, on remarque que l'évaluation des politiques culturelles implique une mise en débat des politiques culturelles et qu'un tel débat ne va pas de soi, il appelle une mise à l'agenda qui soit partagée par le plus grand nombre d'interlocuteurs concernés. Un tel débat doit également reposer sur des procédures et une éthique propres à créer une participation réelle à la décision, faute de quoi il se cantonnerait à une opération d'animation du social (états généraux, assises, etc.).

Ensuite, les objectifs de l'évaluation doivent devenir lisibles et argumentés, l'ensemble des interlocuteurs doit connaître et comprendre la pièce dans laquelle il est appelé à jouer. Toute part de non-dit risque de provoquer des ajustements stratégiques qui, au final, biaiserait la démarche évaluative : on se trouverait devant des anticipations parfois sans fondement, des réactions légitimes de protection, etc. Il importe de définir clairement qui évalue quoi et de distinguer clairement l'évaluation des politiques culturelles et le contrôle des opérateurs culturels subventionnés. Les questions de méthodologie gagnent aussi à être envisagées sur une conception plurielle de la valeur des arts et de la culture, sans opposer de façon stérile quantités et qualités. Certes, l'octroi de fonds publics doit être justifié par des volumes d'activités définis et respectés et, tout autant, il importe de prendre en considération des éléments moins directement perceptibles. L'évaluation étant affaire de mesure et de jugement, le débat sur les valeurs des arts et de la culture, et leur hiérarchisation, est inévitable. Ces questions gagneraient probablement à être abordées sans tabou si l'on veut que la pratique évaluative trouve son territoire propre et ne soit plus une utopie, un pays de nulle part.

Enfin, il est bon de garder à l'esprit que l'entreprise de gouvernement des hommes par les hommes ne peut reposer sur une surestimation de la rationalité. Les systèmes constitutionnels apparus en Europe après la Première Guerre mondiale semblaient, en théorie, les plus avancés et, en pratique, ils ont mené au chaos politique généralisé(8). En ce qui concerne les politiques culturelles, le flou entourant leurs objectifs ne doit pas être pris à la légère – peut-être même est-il nécessaire – ? Œuvrer à préciser ces objec-

(8) M. MAZOWER, *Le continent des ténèbres : une histoire de l'Europe au XX^e siècle*, Bruxelles, Editions Complexe, 2005.

tifs permettrait en un sens de rationaliser l'action des pouvoirs publics, sans doute au plus grand bénéfice du secteur artistique et culturel et de la population, et dans un autre sens, un excès d'objectivation pourrait entraîner de lourdes et néfastes conséquences pour la liberté culturelle de chacun. Rappelons-nous de l'*Utopia* de More : chaque habitant dispose d'une heure de divertissement au même moment, divertissement soigneusement choisi selon des objectifs en apparence louables, l'éducation esthétique (la musique), l'éducation morale (le jeu du combat des vices et des vertus), l'éducation à la langue et au débat (la conversation). Nous arriverions alors, vous l'aurez compris, au titre célèbre de la littérature dystopique de Huxley : *Le meilleur des mondes*.