

ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES :  
UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE ?

---

Marc Fourdrignier,  
sociologue,  
maître de conférences,  
Centre de recherche AEP (Analyse et Evaluation des Professionnalisations),  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
(Reims, décembre 2007)

Avant de vous dire comment j'aborde le thème de la journée, quelques mots pour me présenter. Tout d'abord, je ne suis pas un spécialiste du champ culturel, même si, au gré de mes travaux, il m'est arrivé ponctuellement de m'intéresser, notamment avec Fabrice Thuriot, présent dans la salle, aux questions des musiques actuelles, voire à d'autres moments aux questions d'oralité et de conte, notamment pour une étude pour le Conseil régional et la DRAC. Par contre, au gré d'autres de mes activités, et notamment dans le champ social, j'ai eu largement l'occasion, soit en tant qu'enseignant, soit en tant que chercheur, de travailler sur la question de l'évaluation des politiques publiques, notamment des politiques de la ville et des politiques sociales. En résumé, je peux vous parler de l'évaluation et j'ai un intérêt pour la culture, étant par ailleurs responsable associatif dans le champ culturel.

Au regard des attendus de la journée, je ne vais pas reprendre les différents aspects qui viennent d'être évoqués, je vais juste préciser comment je pose le problème. En fait, la question de l'évaluation dans le champ de la culture peut et doit être posée de manière transversale. Qu'on le regrette ou non, cela veut dire qu'elle se pose dans les mêmes termes que pour les autres politiques publiques, voire pour les autres secteurs de l'activité. Cette tendance a été renforcée ces dernières années par l'émergence de la « performance publique ». C'est ce que nous allons aborder en deux temps en nous centrant d'abord sur l'évaluation des politiques publiques, puis sur la démarche d'évaluation.

### I - De l'évaluation des politiques publiques à l'évaluation de la performance

Dans cette première partie, l'objectif est double. Il s'agit d'abord de remettre la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances) en perspective et ensuite de voir le sens que l'on peut lui donner, notamment à partir de l'émergence de la notion de performance.

#### A - L'évaluation des politiques publiques en France

La préoccupation d'évaluation, au niveau international, est ancienne. On cite classiquement les premières tentatives américaines dans les années 30, puis la

généralisation de cette démarche dans les années 60 dans les pays anglo-saxons et nordiques.

En France, à la fin des années 60, en s'inspirant d'expériences américaines, on lance la Rationalisation des choix budgétaires (RCB), « une méthode scientifique dont on a dit qu'elle marquait l'entrée de Descartes dans le budget en ambitionnant de compléter le budget de moyens par un budget de programmes » (Paul, 2007). Considérée comme une initiative « technocratique et scientifique », elle se traduira par un échec. Ce premier exemple pose une première question récurrente : s'agit-il effectivement d'évaluation de politiques publiques lorsque l'on privilégie, de manière centrale, l'entrée par le budget en vue de sa rationalisation ?

La nécessité d'évaluer les politiques publiques n'est pourtant pas encore vraiment ancrée dans les pratiques politiques et administratives françaises<sup>1</sup> : après de nombreux débats dans les années 80, il faudra attendre la fin de cette décennie pour que prenne forme l'évaluation des politiques publiques en France. Cela se traduira de quatre manières :

- un lien étroit entre l'évaluation des politiques publiques et le renouveau du service public ;
- la réalisation d'un rapport, à la demande du Premier ministre, par Patrick Viveret, sur cette thématique (1989). Il énonce quatre principes de base : l'indépendance, la rigueur, le pluralisme et la transparence ;
- l'inscription dans les lois de l'obligation d'évaluation : ce sera notamment le cas en décembre 1988 pour la loi sur le Revenu minimum d'insertion (RMI). Elle sera l'une des premières lois à durée déterminée, sa reconduction étant explicitement liée à la présentation du rapport d'évaluation. Par la suite, elle donnera lieu à un important dispositif d'évaluation ;
- l'officialisation de la démarche par la création d'un Comité interministériel de l'évaluation et d'un Conseil scientifique de l'évaluation, auquel a succédé le Conseil national de l'évaluation (CNE), en 1998.

Cela permet alors, avec de nombreux débats, de définir l'évaluation de la manière suivante : « *Evaluer une action publique, une politique publique, c'est juger de leur valeur au regard de critères préalablement explicités et sur la base d'informations rassemblées et analysées à cet effet. L'évaluation doit permettre la compréhension d'ensemble de la politique étudiée, l'appréciation globale de ses effets et du degré d'atteinte de ses objectifs et, enfin, la pertinence et l'efficacité des ressources mobilisées pour sa mise en œuvre.*

*Les conditions dans lesquelles se réalise une évaluation doivent permettre de répondre à la double exigence d'une expertise indépendante, à savoir :*

---

<sup>1</sup> Même si on ne manque pas d'y faire référence. Par exemple, dans le décret du 14 mars 1986, la mission des DRAC consiste, notamment, à : « veiller à la mise en œuvre du contrôle scientifique, administratif et technique de la réglementation et d'évaluer l'efficacité des actions entreprises » (article 2, alinéa 2).

- un regard extérieur porté sur la politique évaluée,  
- une prise en compte équitable des points de vue de ses décideurs, de ses acteurs et de ses bénéficiaires »<sup>2</sup>.

Cette pratique va se développer dans les années 90 et notamment dans le cadre des dispositifs contractuels territoriaux (contrats de Plan Etat-régions, contrats de ville...).

On peut se demander si le début des années 2000 ne marque pas la fin de l'évaluation des politiques publiques, ou du moins la fin d'une forme d'évaluation des politiques publiques. J'en veux pour preuve le rapport publié en février 2003 par le Conseil national de l'évaluation. Son président écrit : « L'évaluation est sortie de l'enfance de l'art pour faire l'objet d'un consensus ; le mot est partout ; il n'est guère de démarche ou de politique qui ne soit entreprise sans être assortie d'une obligation d'évaluation. Le débat sur son utilité demeure pourtant. (...) A l'interrogation critique « à quoi ça sert ? » succède depuis quelque temps le constat, souvent désenchanté, des lourdeurs de l'évaluation, de son formalisme, de ses abstractions et de son lot de vaines spéculations. La défiance monte... » (Conseil national de l'évaluation, 2003).

## B - La LOLF et la performance

La démarche de la LOLF est tout à fait différente. On est là dans le champ de ce que les auteurs appellent « la nouvelle constitution financière de la France » (Paul, 2007). Il s'agit en fait de la réforme de l'ordonnance du 2 janvier 1959 qui organise les finances de l'Etat.

L'entrée est donc ici d'abord et avant tout budgétaire. Quels sont ses objectifs et de quels principes est-elle inspirée ?

- Une logique de résultats : « Tournant le dos à la classique (...) logique de moyens qui s'attache à ne considérer que le montant des crédits alloués, il lui substitue une logique de résultats qui, marquée par une philosophie d'entreprise, prend d'abord en considération les objectifs à atteindre » (Barilari, Bouvier, 2004, p 10) ;

- Le modèle de l'entreprise : « Prenant modèle sur l'entreprise, la LOLF institutionnalise d'autre part le contrôle de gestion et fait de la performance un critère essentiel de bonne gestion. Elle introduit par ailleurs une liberté d'action, une responsabilisation des acteurs, assortie d'un contrôle a posteriori de leur action » (Barilari, Bouvier, 2004, p 15) ;

- Une analogie public/privé : « C'est une autre manière d'appréhender les finances publiques qui s'est progressivement dessinée. Celle-ci aujourd'hui apparaît profondément marquée par deux caractéristiques majeures, d'une part une valorisation de l'entreprise et

---

<sup>2</sup> <http://www.sfe.asso.fr/fr/l-evaluation-france.html>.

plus exactement de l'esprit d'entreprise, d'autre part la tendance à vouloir rapprocher le fonctionnement du secteur public de celui du secteur privé en vue d'assurer une meilleure maîtrise de la dépense publique » (Barilari, Bouvier, 2004, p 17) ;

- Une centration sur la performance : « La notion de performance est devenue un leitmotiv et se décline sous les vocables d'efficacité, d'efficience, d'évaluation, de pertinence, d'optimisation, qu'on réservait jusque-là aux personnes privées. D'où l'idée de transposer au secteur public des outils propres au secteur industriel ou commercial (gestion managériale, analyse des coûts, contrôle de gestion) ; d'où aussi une focalisation sur les résultats à atteindre, jugés beaucoup plus importants que les moyens à consacrer, car intégrant des finalités opérationnelles » (Paul, 2007, p 17).

Ces quatre points clés ne sont pas, par principe, à rejeter, ils sont au moins à discuter. Comme dans tout transfert de modèle, la question est de savoir jusqu'où l'on va. S'inspirer des normes ou des modes de fonctionnement de l'entreprise n'est pas en soi un problème, si ce n'est que les normes et les modes de fonctionnement sont référés à des valeurs, à des principes. A partir de là, sous couvert de dire « nous ne faisons qu'introduire les normes de l'entreprise », je crains - et je suis même à peu près sûr - qu'on n'introduise beaucoup plus.

Il est alors important d'être vigilant à construire un nouveau modèle qui soit la combinaison des deux précédents et non le remplacement de l'un par l'autre. Plus précisément ici, il s'agit de savoir si les valeurs du service public sont compatibles avec toutes les normes et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Est-ce que les notions d'intérêt général, d'utilité sociale (Gadrey, 2006) restent pertinentes dans ce cadre ?

Ce débat peut se résumer dans le recours à la notion de performance. D'une certaine manière on cherche à nous rassurer puisque dans la littérature sur le sujet - je fais référence à la dernière version du *Guide de la performance*, publiée en octobre 2007 par le ministère -, on nous dit que la performance, c'est simplement - enfin, c'est moi qui dis « simplement » - un terme synthétique désignant l'atteinte des objectifs de l'administration dans la réalisation d'un programme. On voudrait nous faire croire que la notion de performance ne serait qu'une notion méthodologique qui incorporerait le complément de la notion d'objectif : il y aurait des objectifs dans un programme et l'atteinte de ces objectifs serait la performance, sous-entendu « N'allez pas chercher beaucoup plus loin ». Cela ne me satisfait pas complètement. Ce qui m'intéresse, c'est justement de voir que le ministère du Budget n'a pas l'exclusivité de cette notion de performance.

Je suis retourné voir dans des classiques tels que les dictionnaires ou l'*Encyclopedia Universalis* et, quand on vérifie, la notion de performance liée à l'entreprise n'existe pas. Tout d'abord, partons du sens commun. Ce mot d'origine anglaise serait apparu dans la langue française en 1839 à partir de l'ancien français *parformance* qui signifie accomplir, exécuter. Une édition récente du *Petit Larousse* (2005) distingue cinq sens :

1/ résultat obtenu par un athlète, par un cheval de course dans une épreuve ;  
chiffre qui mesure ce résultat ;

2/ réussite remarquable, exploit ;

3/ résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Psychologie : test de performance ;

4/ linguistique : en grammaire générative, mise en œuvre par les locuteurs de la compétence linguistique dans la production et la réception d'énoncés concrets ;

5/ art moderne : mode d'expression artistique contemporain qui consiste à produire des gestes, des actes, un événement dont le déroulement temporel constitue l'œuvre.

Dans l'*Encyclopedia Universalis*, on fait référence à la performance en lien avec les algorithmes, ou avec les performances sportives, qui sont immédiatement associées à la notion de dopage, allez savoir pourquoi ; on parle également de performance linguistique et là, je m'arrêterai deux minutes. Je ne suis pas du tout un spécialiste de la grammaire générative mais on nous dit que le comportement linguistique d'un locuteur est défini par un couple de concepts, le couple compétence-performance. On nous dit, et cela me semble intéressant, que la compétence est le savoir linguistique du locuteur et que la performance serait la réalisation concrète de ce savoir linguistique. De ce point de vue, je me demande si on ne pourrait pas garder ce couple compétence-performance dans un coin de la tête et voir, dans les débats plus méthodologiques que nous aurons sans doute au cours de la journée, s'il ne serait pas intéressant de le reprendre. Je n'oublie pas non plus le sens de la performance que vous connaissez le mieux sans doute : l'irruption de la performance, dans le courant des années 70, dans le vocabulaire de la critique d'art aux Etats-Unis, vient qualifier une nouvelle variante ou une modalité particulière de manifestations artistiques.

Il est intéressant de noter que, dans cette publication qui date d'avant « le culte de la performance », le sens économique n'est pas du tout présent. Cela nous montre aussi la pluridisciplinarité du concept entre l'arithmétique, la linguistique et l'artistique.

Dans un autre registre, toujours pour essayer d'aller voir ce qu'il y a derrière cette notion de performance, un sociologue, Alain Ehrenberg, s'est intéressé à cette question dans un ouvrage au titre prémonitoire : *Le culte de la performance* (2005, 1991). Sa thèse est la suivante : « *En une dizaine d'années, la société française s'est convertie au culte de la performance. Le nouveau credo s'est installé dans les mœurs et a notablement modifié les images que l'Hexagone se donne de lui-même. (...) Trois déplacements exemplaires caractérisent l'idéal de performance à la française. Le chef d'entreprise est aujourd'hui davantage l'emblème de l'efficacité et de la réussite sociale que celui de l'exploitation de l'homme par l'homme, du « gros » ou du rentier. La consommation est considérée comme un vecteur de réalisation personnelle alors qu'elle connotait l'aliénation de masse et la passivité de chacun<sup>3</sup>. Les champions sportifs sont devenus des symboles de l'excellence sociale alors qu'autrefois ils étaient plutôt le signe de l'arriération populaire* ».

Cette argumentation risque de ne pas faire consensus. Peu importe. Ce qu'il me semble important ici de souligner, c'est le développement idéologique de ce culte de la performance dans l'ensemble de la société française. Si l'on suit cette thèse, cela nous fait porter un tout autre regard sur la performance budgétaire. Cette référence ne serait pas alors l'emballage de la disparition du service public mais la reprise d'un élément aujourd'hui au cœur de l'idéologie dominante. Peut-être est-ce une marque ? Autrement dit, la reprise de la notion de performance dans le champ budgétaire ne serait qu'un ajustement idéologique de quelque chose qui fait déjà consensus. C'est peut-être une des raisons pour lesquelles la notion de performance ne donne pas lieu aujourd'hui à grande discussion. Dans ce cas, ce ne serait pas une création que d'introduire la notion de performance mais ce serait plutôt une prise en compte des transformations de la société française et de ce culte de la performance. D'une manière un peu décapante, je dirais que c'est peut-être aussi une marque, et je ferais référence au dernier numéro de *Manière de voir*, le bimensuel du *Monde diplomatique*, qui vient de faire un numéro assez édifiant sur la « fabrique du conformisme »<sup>4</sup>.

Pour conclure cette partie, on pourrait dire que la performance et sa mesure sont limitées au seul budget de l'Etat. Le mouvement semble beaucoup plus large. En effet, la LOLF a déjà été étendue aux « 770 opérateurs de l'Etat »<sup>5</sup>, c'est-à-dire « une entité dotée de la personne morale, contrôlée par l'Etat au travers de ses organes de direction ou parce que le financement de l'Etat y est majoritaire ». Par ailleurs, dans un récent rapport des présidents des commissions des Finances, on propose « d'étendre les principes de la LOLF aux collectivités territoriales qui le souhaiteraient » (*Guide Pratique*, 2007).

Mais on peut encore étendre le raisonnement. C'est ce que fait Michel Bouvier (2007) dans son éditorial de la *Revue Française de Finances Publiques* de septembre 2007. Il dit : « la plupart des États dans le monde sont entrés dans une nouvelle ère marquée du sceau de la performance. (...) On assiste (...) au développement international d'une culture managériale qui n'est pas sans conséquences sur la manière d'interpréter le monde environnant et, partant, de le façonner et de le vivre ».

Ce premier extrait mérite intérêt et discussion. Il s'agirait donc d'un élément du processus général et global de la mondialisation. La performance serait un élément corollaire de ce mouvement. S'agit-il pour autant d'une culture ? Rien n'est moins sûr si l'on se base sur la définition qu'en donnent les anthropologues. Il serait préférable de dire qu'il y a une tentative (sans doute dangereuse) d'acculturation, de changement culturel en vue de transformer une certaine vision de la performance en valeur planétaire.

<sup>3</sup> Dans le champ socio-culturel, que dire lorsque l'on a qualifié un ensemble d'usagers de consommateurs ? A un certain moment, peut-être encore aujourd'hui pour certains, c'était très connoté de dire « ils ne sont que consommateurs ! ».

<sup>4</sup> *Le Monde diplomatique*. (2007) La fabrique du conformisme. Divertissement, consommation, management. *Manière de voir*. 96, décembre.

<sup>5</sup> Un opérateur est une « entité dotée de la personne morale, contrôlée par l'Etat au travers de ses organes de direction ou parce que le financement de l'Etat y est majoritaire et mettant en œuvre des politiques publiques » (*Guide Pratique*, 2007, p 9).

Pour éviter cela, il est important, comme le dit toujours ce même auteur, « de s'interroger non seulement sur la manière de faire, on veut dire d'atteindre des résultats préalablement fixés, mais aussi sur l'ultime objectif, celui qui consiste à identifier ce qui caractérise à un moment donné sinon la «vie bonne », du moins un sens commun de l'équité, (aux) voies d'accès à un nouvel « État du bien-être ». Il est donc nécessaire de porter le débat, non pas tant d'abord sur la question technique mais d'abord sur la question théorique, voire idéologique : qu'est-ce aujourd'hui que « la vie bonne » ? Qu'est-ce que donner un sens à la notion de performance et la référer à un certain nombre de valeurs sans l'enfermer dans un seul débat d'indicateurs ? Cependant, comme c'est la commande qui m'avait été faite, je vous propose d'aborder le deuxième point, intitulé « Des évaluations et des indicateurs ».

## 2 - Des évaluations et des indicateurs

Je viens de tenter de montrer que l'évaluation des politiques publiques et la LOLF ne sont pas des processus identiques : l'entrée n'est pas la même - c'est la distinction entre politique et budget - et ils ne sont pas portés - ce n'est pas complètement innocent - par les mêmes protagonistes dans l'appareil d'Etat. Un dispositif porté par le ministère du Budget ou un dispositif porté par le ministère de la Culture ou de l'Enseignement supérieur n'ont rien à voir : bien qu'il y ait aussi un budget à l'Enseignement supérieur et à la Culture, les initiateurs ne sont pas les mêmes. Une autre différence : l'évaluation des politiques publiques renvoie à une obligation pour l'évaluateur externe ou l'opérateur, c'est-à-dire celui qui va réaliser le projet. Par ailleurs, on est dans une obligation qui s'impose d'abord à l'Etat et à ses services. De même, le développement de la pratique de l'évaluation des politiques publiques ou le développement de la LOLF me semblent avoir une autre différence : dans le premier cas, c'est une pratique périodique qui dépend de la périodicité et du temps du projet ; dans le deuxième cas, celui de la LOLF, on est dans une pratique régulière qui respecte le timing budgétaire et le timing annuel et qui a de nombreuses implications sur la démarche en tant que telle. Qu'en est-il en termes de démarche et de méthode ? Y a-t-il un risque - et je reprends le titre du rapport de Jean Arthuis - que la culture de la performance développe un culte des indicateurs (Arthuis, 2004) ? Je reviendrai rapidement, tout d'abord, sur la démarche de la LOLF et de la performance. Comment, plus concrètement, se traduit-elle ? Enfin, je terminerai - ce qui sera une ouverture à la suite du travail - sur des conditions pour l'évaluation.

### A - La démarche de la LOLF et de la performance

La loi définit une démarche précise qui repose sur trois éléments clés : la mission, le programme et l'action. Une mission est créée à l'initiative du gouvernement (48 missions en 2007) ; elle peut être ministérielle ou interministérielle. Elle regroupe

des programmes (168) qui eux-mêmes se décomposent en un ensemble cohérent d'actions. A chaque programme seront alors associés des objectifs précis (634 objectifs) ainsi que des résultats attendus (*Guide Pratique*, 2007).

Dans la définition des objectifs, il me semble important de souligner un point. Dans les guides pratiques, on dit que les objectifs doivent intégrer un triple point de vue : le point de vue du citoyen, celui de l'utilisateur et celui du contribuable. Ce triptyque serait donc nécessaire. Je souligne au passage qu'il est fait usage du singulier : DU citoyen, DE l'utilisateur, DU contribuable et non pas DES citoyens, DES utilisateurs et DES contribuables. Cela ne me semble pas complètement innocent, surtout pour ce qui est du mode d'investigation ou du choix de la personne à consulter pour savoir si les objectifs ont été atteints. Deuxième aspect : les objectifs doivent traduire les grands enjeux de l'action de l'Etat - on s'en doute - et être compréhensibles, c'est-à-dire permettre de rendre compte des résultats atteints. On nous dit encore, dans ce *vade mecum*, que les objectifs doivent pouvoir être atteints avec les moyens mis à disposition du programme. On pourrait discuter, méthodologiquement, de ce qui est premier : est-ce que ce sont les moyens, le programme ou les objectifs ? Théoriquement, c'est le programme mais méthodologiquement, la question de l'ajustement demeure : est-ce qu'il se fait *ipso facto* ? Comment est-il construit ? L'atteinte des objectifs doit être mesurée par des indicateurs - c'est de cette manière que les indicateurs sont amenés dans l'enchaînement actions-objectifs-indicateurs - et les indicateurs doivent être fiables. Concernant la démarche méthodologique d'ensemble, elle me semble relativement logique et rigoureuse.

Sur la démarche d'ensemble, on ne peut qu'être d'accord ; les risques sont plutôt dans la mise en œuvre en tant que telle, notamment lorsqu'on parle de performance. En effet, puisqu'on dit que « *La performance de la gestion publique se définit, notamment, selon trois axes* :

- *l'impact ou résultat final de l'action publique (efficacité)*, ce que dans le texte on appelle, je trouve un peu bizarrement, « l'efficacité socio-économique ou d'intérêt général ». Le « ou » me trouble quelque peu. Est-ce qu'à un moment donné, on peut complètement superposer l'intérêt général et l'efficacité socio-économique ? Cela me laisse un peu perplexe ;

- *l'amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations (l'efficience)* ;

- *la qualité du service apporté à l'utilisateur* » (Barilari, Bouvier, 2004, p 186).

Évaluer les performances de vos politiques culturelles, si on prend au sens strict ce qui est dit là, reviendrait donc à en évaluer l'efficacité, l'efficience et la qualité du service apporté à l'utilisateur.

La commission des Finances du Sénat a examiné cette démarche. Pour les premiers indicateurs qualifiés « d'efficacité socio-économique ou d'intérêt général »<sup>6</sup>, les auteurs

<sup>6</sup> Selon l'affirmation selon laquelle « *Les objectifs socio-économiques traduisent plus particulièrement la recherche de l'intérêt général* » (Arthuis, 2004).



soulignent tant la difficulté de la mesure objective de l'intérêt général, que la difficulté d'imputation (dans la mesure où les indicateurs sont souvent liés à une politique ou à un contexte global), que la question des indicateurs qualitatifs... tout en sachant que « *les indicateurs doivent être chiffrés, y compris lorsqu'ils se rapportent à des phénomènes qualitatifs* » (Arthuis, 2004).

Théoriquement, le raisonnement est clair mais, ensuite, à quoi va-t-on imputer tel résultat ou telle absence de résultat ? En général - et ce n'est pas en tant que sociologue que je dirais le contraire -, les facteurs plus globaux ou plus environnementaux vont bien, à un moment donné, jouer un rôle déterminant. Dans le cas présent - dans un raisonnement un peu mécanique je trouve -, on fait comme si on pouvait isoler l'objectif, sa réalisation et les indicateurs qui vont permettre d'évaluer les résultats.

### B - Des conditions pour l'évaluation

Que retenir de tout cela, sans oublier de faire un lien avec les politiques culturelles ?

J'ai tenté de distinguer les deux démarches que sont l'évaluation des politiques publiques et la LOLF, mais les démarches et les méthodes mises en place dans le cadre de cette loi ne sont néanmoins pas sans lien. Dans le cadre des politiques culturelles - puisque je n'ai pas encore tellement utilisé ce terme-là - initiées et/ou soutenues par les services de l'Etat, les collectivités locales et d'autres acteurs, je trouve que la référence au projet est peu présente en tant que telle dans la loi. Il me semble que si on parle d'évaluation des politiques culturelles, il est nécessaire de restaurer - si jamais on l'avait perdue - et de mettre au cœur de l'évaluation la notion de projet. Pour les acteurs des politiques publiques, il s'agit d'abord de cela. Ensuite, il est nécessaire de définir des programmes précis. Je crois que le degré de précision des programmes sera l'un des enjeux, la notion de programme étant pour moi la déclinaison plus précise du projet, avec des objectifs identifiés et des résultats attendus.

Sur cette base, la question de l'évaluation est envisagée dans toutes ses dimensions :

- Tout d'abord, la question de la place des publics, voire des non-publics, dans l'évaluation. Qu'en fait-on ? Certes, on nous dit bien que, dans la prise en compte de l'efficacité, ils doivent être présents mais cela reste une des questions à laquelle il faudra répondre ;

- Le deuxième point qui me semble important, c'est le recours ou non à l'évaluation externe. Maintient-on ou pas ce principe d'extériorité comme étant un plus ou un moins, tout en étant conscient que l'évaluation externe n'est pas magique ? Ce que je veux dire, c'est que ce n'est pas parce qu'une évaluation est externe qu'elle est bonne, loin de là. Cela pousse, pour moi, le bouchon un peu plus loin. Pour revenir à la grammaire de tout à l'heure, quelle base de compétences et de performances cela nécessite-t-il ?

• Troisième point et troisième interrogation : l'intégration du facteur temps dans l'atteinte des objectifs, et je pense que, dans le champ artistique et culturel, c'est une question fondamentale. Est-ce que la temporalité de l'annuité budgétaire, pour le dire crûment, est votre temporalité ? En même temps, je pense qu'il serait dangereux de dire qu'on ne travaille que sur le long terme - et je connais bien cela aussi dans le champ social -, ce qui est souvent une manière très visible de botter en touche. Je pense qu'il y a un compromis à trouver entre la temporalité budgétaire et la temporalité *in eternam*. À ce sujet, il ne faut pas être trop dupe. Il faut donc intégrer le facteur temps dans l'atteinte des objectifs et tenir compte de la temporalité budgétaire, mais aussi de la temporalité des publics, qui sont souvent déjà très surpris par la temporalité des projets, c'est-à-dire entre le moment où vous les élaborez et le moment où vous pouvez commencer à les mettre en œuvre. Cette question de la temporalité me semble être un axe important. Il est aussi question de la temporalité du changement. Tout à l'heure, la vice-présidente a parlé - à mon avis à juste titre - de la contribution que vous êtes censés apporter à la construction des étudiants, la construction au sens fort du terme. Mais on pourrait aussi se poser la question du temps nécessaire et de la manière d'apporter cette pierre à la construction... ;

• Il serait aussi important de réfléchir - mais c'est ce que vous faites, donc je n'ai aucun doute là-dessus ; je l'évoque parce que cela me semble important - à l'apport possible d'une pratique culturelle en terme de satisfaction immédiate - vous savez, le questionnaire que l'on fait à la sortie -, en termes de construction personnelle, en termes de construction collective et en termes d'impact territorial. Je crains que ces deux derniers aspects soient passés un peu à la trappe dans la question de l'évaluation... Est-ce que vous considérez, dans le champ qui vous intéresse, que les pratiques artistiques et culturelles ont aussi une fonction collective, et non pas seulement une fonction au regard de l'individu X ou de l'individu Y ? Considérez-vous que vos actions et vos politiques artistiques et culturelles ont également à voir avec le territoire, le maintien des territoires ou le développement des territoires ? J'en suis intimement persuadé. Il serait dommage que tout ceci soit oublié.

### **Questions-réponses**

**Janine Chêne, secrétaire d'A+U+C** : J'ai beaucoup apprécié votre intervention parce qu'elle m'a appris beaucoup de choses et aussi à cause du soubassement théorique sur lequel elle s'est construite, et notamment à cause de la réflexion politique qui s'y exprime. Justement, à ce sujet, ma question porte simplement sur une phrase : pourquoi dites-vous que s'inspirer des normes de fonctionnement de l'entreprise n'est pas en soi un problème alors que ce vous dites tout de suite après montre que c'est un problème ?

**Marc Fourdrignier** : Effectivement, à première vue, je me contredis... Mais je ne pense pas. Je voulais simplement introduire une distinction théorique. Est-ce qu'on s'inspire uniquement des normes ? Là, en l'occurrence, on pourrait à un moment donné croire que les normes peuvent être autonomes par rapport aux valeurs qui les sous-tendent, et du sens qui les induit, et notamment sur un certain nombre de termes que j'évoquais. A priori, qu'à un moment donné, on ait le souci que l'argent public soit dépensé de manière rationnelle ou qu'il y ait une efficacité plus importante - je ne parle pas de rentabilité mais d'une efficacité plus forte des moyens humains et extra-humains mobilisés dans une action -, cela peut être énoncé comme une norme en tant que telle. Si je l'énonce en tant que norme, il est difficile de ne pas être d'accord avec cela, c'est ce que je voulais dire. Dans un deuxième temps, en allant plus loin, je me demandais ce que l'introduction de ces normes induit, à moyen terme, en termes de sens et notamment de changement de sens. D'où ma question tout à l'heure : est-ce qu'on est, dans le cadre de la LOLF notamment, dans la constitution d'un mixage entre un ancien service public et un service public relooké à la LOLF - si je peux le dire comme ça - ou est-ce qu'on est dans un abandon implicite du service public et qu'on est en train de transformer un service public à la française en un service privé déguisé ? Voilà, pour être un peu plus clair. Je ne sais pas si je réponds à votre question...

**Références bibliographiques pour approfondir le sujet**

ARTHUIS, J. (2005). *LOLF : culte des indicateurs ou culture de la performance ?* Les rapports du Sénat, p. 220.

BARILARI, A. BOUVIER, M. (2004). *La nouvelle gouvernance financière de l'Etat*. LGDG, systèmes, p. 207.

BCEUF J.-L. (2001). L'évaluation des politiques publiques. *Problèmes politiques et sociaux*, p. 853.

BOUVIER, M (2007). Culture de la performance, équité et espace financier public durable. *Revue française de finances publiques*, n° 99, septembre.

CHARLES, D. (1985). Esthétiques de la performance. *Encyclopedia Universalis*, Symposium, p. 197-210.

Conseil national de l'évaluation (février 2003). *Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale*. Rapport d'activité 2000-2002.

Conseil scientifique de l'évaluation. *Petit guide du conseil scientifique de l'évaluation* (sans date).

EHRENBERG, A. (2005). *Le culte de la performance*. Hachette, pluriel (1<sup>re</sup> édition, 1991), 323 p.

GADREY, J. (2006). L'utilité sociale en question. : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation in CHOPART, JN. NEYRET, G. RAULT, D. *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*. La Découverte, recherches, p. 237-279.

GUIDE PRATIQUE DE LA LOLF (2007). *Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique*. Edition actualisée. Octobre, 78 p.

PAUL, M. (2007). *L'essentiel de la LOLF. La nouvelle constitution financière de la France*. Gualino éditeur, les carrés, 190 p.

PERRET, B. (2001). *L'évaluation des politiques publiques*. La découverte, Repères.

THURIOT, F (2003). *L'évaluation des politiques culturelles en France : bilan et réflexions*. <http://www.seval.ch/documents/kongresse/ExposeFabriceThuriot.pdf>

VIVERET, P. (1989). *L'évaluation des politiques publiques et des actions publiques*. La documentation Française.

Observatoire des politiques culturelles :  
<http://www.observatoire-culture.net/index.php?id=1>

Site de la performance publique :  
<http://www.performance-publique.gouv.fr/>