CulturEpcc

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

Carnet de coopération

Évaluer : une nécessité pour incarner les coopérations politiques culturelles et penser le service public de la culture

Mai 2018 **#7**

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

Être au service des coopérations culturelles

Le caractère interdisciplinaire du Comité offre une occasion unique d'échanger et de confronter les expériences.

La finalité de notre association est de favoriser le développement des coopérations et des outils que représentent les EPCC et d'être un ***laboratoire des coopérations culturelles.***

Le Comité est donc un espace d'analyse des pratiques professionnelles, de mutualisation et de transversalité. C'est à partir d'un travail régulier de capitalisation des expériences et d'une production éditoriale, que le Comité trouve sa pertinence au plan national.

Être en phase avec les évolutions

Le Comité est un réseau qui a permis à de très nombreux professionnels et collectivités publiques de trouver les informations dont ils avaient besoin lors de la création d'un EPCC. La transmission et la confrontation des expériences font du Comité une ressource reconnue pour comprendre les évolutions des métiers et des pratiques professionnelles.

Un espace d'accompagnement au changement

Porter une parole sur les incertitudes et les tensions actuelles, trouver des solutions alternatives, sont les bases de notre travail collaboratif. Rechercher un éclairage sur ce qu'est un service public dans le secteur culturel reposant sur la coopération et engager des réflexions pragmatiques sur les évolutions du système visent à faire du Comité un acteur du débat public.

Un espace de réflexion stratégique et d'anticipation opérationnelle

Le Comité est un espace de traduction stratégique utile pour l'amélioration des projets portés par chaque établissement et pour la coopération des acteurs impliqués dans le développement culturel et artistique. Pour chaque membre, le Comité est une ressource qui permet d'animer et d'améliorer les outils internes. Le soutien à l'anticipation et au pilotage et l'évaluation des projets, sont une priorité du Comité pour les mois qui viennent.

Un espace de capitalisation des expériences

Les projets du Comité s'appuient systématiquement sur les expériences concrètes de ses membres. C'est à partir de cette capitalisation que le Comité contribue à l'amélioration de la gouvernance et du fonctionnement de ces Établissements, et participe à faire évoluer la loi sur les EPCC.

Le Comité national de liaison s'appuie sur l'ensemble de ces principes pour guider son action en faveur de ses membres et des politiques publiques de la culture.

Évaluer : une nécessité pour incarner les coopérations politiques en faveur de la culture

Investir l'évaluation pour mieux coopérer 4

La quasi absence d'évaluation 4
S'engager résolument dans l'évaluation sans l'idéaliser 5
L'évaluation, une source possible de tensions 6
Une démarche initiée par tous les précédents directeurs - Théâtre de Bourg-en-Bresse 8

L'évaluation est-elle soluble dans la recherche d'indicateurs ? 9

Les résultats attendus par l'évaluation 9
Accumuler des données ne permet pas de choisir des indicateurs 10
Rendre possible l'évaluation sans la sacraliser 12
Des conditions à réunir 14
Des tentatives d'évaluation sur des périmètres restreints - CICLIC 15
L'établissement s'est engagé dans plusieurs évaluations - La Barcarolle 16

Expérimentation et responsabilisation 18

Accepter l'imperfection du processus 18
Retrouver la maîtrise des agendas 18
Une logique de bilan plus que d'évaluation - Chemins Patrimoine Finistère..... 19
Partager les connaissances et les analyses - Spectacle Vivant en Bretagne..... 20

Pour une formalisation du chemin d'évaluation ... 21

L'importance de la formalisation du projet 21
Prendre le temps de clarifier à chaque étape les responsabilités .. 22
Les occasions d'enclencher une évaluation 23

Ce que nous pouvons retenir 24

Évaluation, prospective et décision publique 24
L'évaluation pour réaffirmer les termes du contrat de la coopération politique 25
Pour aller plus loin 26

Investir l'évaluation pour mieux coopérer

Quelques mois après la décision du Comité national de liaison d'ouvrir un chantier sur l'évaluation, *France stratégie*[1] lançait un cycle de six séminaires sur l'évaluation des politiques publiques. C'est donc une opportunité pour le Comité national de liaison d'investir maintenant ces questions en pouvant nous appuyer en partie sur ces premiers travaux. L'évaluation est un thème récurrent dans l'action publique et a souvent été liée à la modernisation, à l'innovation et au changement[2]. Vu les évolutions du contexte institutionnel actuel, en particulier avec l'application de la loi NOTRe, il n'est pas étonnant de retrouver l'évaluation comme l'un des sujets centraux de la gouvernance des établissements publics de coopération culturelle.

La quasi absence d'évaluation

Les procédures de décision dans les établissements publics de coopération culturelle génèrent un nombre certain de rapports, de dossiers, de délibérations et de notes de synthèse. Cependant, ces documents, y compris les bilans annuels d'activités ne sauraient en aucun cas, quelle que soit leur pertinence, se substituer à un rapport d'évaluation. Tous ces documents ne répondent pas aux mêmes objectifs. Si les bilans d'activité nous éclairent sur ce que réalisent les établissements, ils ne nous apportent que peu d'éléments sur les effets recherchés sur les plans artistique, territorial, professionnel, économique, social ou éducatif. Aussi, faute d'évaluations régulières, la plupart des projets fonctionne « à l'aveugle » en ce qui concerne les effets recherchés et les résultats produits dans le temps.

Depuis de nombreuses années, le secteur de la culture prône l'évaluation sans forcément y consacrer les moyens humains et financiers nécessaires pour la mettre en œuvre. Les ressources des établissements sont le plus souvent consacrées à la réalisation de leurs projets et à leur valorisation. Cette quasi-absence d'évaluation au sein des EPCC nous semble être en décalage avec la volonté déclarée par les collectivités publiques de développer des coopérations politiques et culturelles. Dans la plupart des cas, *la logique justificative* des projets rendant compte de l'utilisation des financements, prime sur une *logique plus démonstrative* des effets recherchés et produits à moyen et à long terme.

Dans un moment de très fortes incertitudes budgétaires, la compétence «partagée» autour de la culture[3] prévue par la loi NOTRe, semble difficile à mettre en œuvre sans une coopération clairement instituée[4]. Et puisque l'ensemble du système administratif et politique s'engage dans l'évaluation, nous souhaitons apporter une contribution aux débats et rester acteurs de ces processus de « mesure du réel ».

Remerciements aux membres du groupe de travail

Thierry BORÉ, directeur Spectacle Vivant en Bretagne (Rennes)

Frédéric DOMENGE, directeur de La Barcarolle (Saint-Omer)

Anne DUPONT, responsable développement, Chemins du Patrimoine en Finistère (Daoulas)

Philippe GERMAIN, directeur général de CICLIC (Château Renault)

Philippe IFRI, directeur Chemins du Patrimoine en Finistère (Daoulas)

Annaïck Le RU, directrice générale adjointe de CICLIC (Château Renault)

Vincent ROCHE LECCA, directeur du Théâtre de Bourg-en-Bresse.

[1] *France Stratégie* est un organisme de réflexion, d'expertise et de concertation, autonome, rattaché au Premier ministre. Chargée d'inventer les politiques publiques de demain et d'animer le débat public, France Stratégie a quatre missions : évaluer les politiques publiques, débattre avec une pluralité de parties prenantes, anticiper les défis et les mutations, proposer de nouvelles solutions.

[2] Leca Jean. L'évaluation dans la modernisation de l'Etat. In: *Politiques et management public*, vol. 11, n° 2, 1993. La modernisation de la gestion publique : les leçons de l'expérience - Actes du Cinquième Colloque International Paris - 26/27 mars 1992 (Deuxième partie) pp. 161-172.

[3] Article 104 de la loi NOTRe indique que « les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. »

[4] Carnet de coopération #3 : *Instituer la coopération comme levier et support d'une nouvelle décentralisation culturelle* (février 2017)

S’engager résolument dans l’évaluation sans l’idéaliser

Depuis près de 15 ans, le Comité national de liaison met tout en œuvre pour soutenir les établissements dans leur capacité à projeter leurs projets sur un temps long, de 3 à 5 ans au moins. La gouvernance et le fonctionnement des EPCC sont rythmés par des changements réguliers[5] :

- au sein même du Conseil d’administration par la désignation des représentants des collectivités publiques, après chaque période électorale, et au moment du renouvellement des mandats des administrateurs présents en qualité de Représentants du Personnel ou de Personnes Qualifiées ;
- au sein de l’équipe de direction avec la particularité du mandat limité dans le temps donné à la directrice ou au directeur de l’établissement ; et renouvelé par le Conseil d’administration par période de trois ans.

L’objectif n’est pas d’écrire un traité sur l’évaluation, mais de comprendre la nécessité d’engager les établissements dans des processus d’évaluation.

Chaque acteur en présence dans un établissement public de coopération culturelle s’inscrit dans une temporalité différente. Depuis plusieurs années, ces établissements sont parvenus à stabiliser en partie le rythme de leurs décisions, avec les ordres du jour des Conseils d’administration : le Débat d’Orientation Budgétaire (DOB)[6], le vote du Budget Primitif (BP) et des Décisions Modificatives (DM), le vote des Comptes Administratifs (CA) et l’approbation du bilan annuel. À l’image d’une collectivité territoriale, chacune des décisions permet de faire un point sur l’avancée des projets et sur les difficultés rencontrées. Cette gouvernance de l’établissement fonctionne cependant sans réelle évaluation, rendant parfois difficile l’ajustement du projet de coopération politique entre les partenaires publics.

En ce qui concerne les questions relatives à la direction, trop d’établissements ne disposent pas encore de Règlement Intérieur du Conseil d’administration[7] présentant les procédures de recrutement et de renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur. Sans évaluation, comment est-il envisageable d’argumenter une décision de renouveler ou non le mandat d’une directrice ou d’un directeur.

L’évaluation ne peut pas être réduite à un simple exercice statistique. C’est un moment de traduction et d’interprétation du lien existant entre les ambitions d’un projet politique porté par les acteurs publics, d’un projet d’orientations culturelles et artistiques porté par un directeur, des projets d’activités et de services, des moyens humains, logistiques et financiers affectés au projet et les résultats obtenus en termes d’effets.

Quatre idées reçues sur l’évaluation

L’évaluation, comme l’observation, nuit gravement à la création artistique et à la créativité des projets en général.

L’évaluation coûte trop cher pour l’utilisation qui en est faite dans le quotidien.

L’évaluation est forcément indépendante, neutre et apporte de la transparence.

L’évaluation a forcément besoin de ressources - experts - extérieures au projet et à l’établissement.

[5] Carnet de coopération #1 : *Le Livret de l’administrateur ou de l’administratrice d’un EPCC* (janvier 2016)

[6] Depuis 2016, le DOB fait l'objet d'un Rapport d'orientation budgétaire (ROB) soumis au vote du Conseil d'administration (Décret n° 2016-841 du 24 juin 2016 relatif au contenu ainsi qu’aux modalités de publication et de transmission du rapport d’orientation)

[7] Carnet de coopération #4 : *Le Règlement Intérieur du Conseil d’administration d’un établissement public de coopération culturelle* (juin 2017)

Comment évaluer le projet d'orientation de la directrice ou du directeur au terme de son mandat ? Comment envisager l'écriture d'un protocole d'évaluation associant l'ensemble des acteurs impliqués ? Quel calendrier serait le plus propice à une mise en débat des résultats produits par les évaluations ? Quelles articulations pourraient être envisagées entre les différentes étapes d'évaluation, les prises de décisions politiques et le bilan du mandat de la directrice ou du directeur ? À partir de quelle évaluation est-il envisageable de modifier le périmètre des missions et d'inscrire des contributions financières statutaires en phase avec les ambitions retenues par les partenaires publics ?

Le « tout évaluation » peut être contre-productif en matière d'anticipation des enjeux auxquels un établissement a à répondre.

Roland Gori

Avec ces premières questions, nous comprenons aisément que la mise en place d'une évaluation est d'une part révélatrice des rapports de force existants au sein de l'établissement (CA, direction, équipe et instances consultatives le cas échéant) ; et d'autre part un excellent moyen de mobiliser l'ensemble des acteurs sur une amélioration permanente des services gérés par l'EPCC.

L'évaluation, une source possible de tensions

Le Comité national de liaison souhaiterait inscrire l'évaluation dans l'ADN même des statuts de l'EPCC. Cette exigence peut être génératrice de tensions qu'il s'agit de gérer à chaque étape de l'évolution du projet. En premier lieu, l'évaluation demande une définition précise des objectifs poursuivis, afin « d'identifier une relation de causalité entre la politique que l'on cherche à évaluer et les objectifs » (Guide de l'évaluation par France stratégie, 2016). En second lieu, il s'agit d'éviter un imbroglio régulier entre les fonctions de bilan, de contrôle, d'audit, d'observation et d'évaluation, induisant une confusion entre *les indicateurs d'action et d'activité*, et *les indicateurs d'effets* (Jacques Dejean, 1998). Enfin, et pour terminer, le choix d'une batterie de critères basés exclusivement sur les chiffres, la standardisation, l'utilitaire risque de se traduire « par une instrumentalisation des acteurs concernés et un appauvrissement de la culture, de leur métier, du sens de leur action » (Roland Gori, 2012).

Une certaine vigilance est donc à apporter à ces processus d'évaluation : pour reprendre le terme de Roland Gori, ce « tout évaluation » peut être contre-productif en matière d'anticipation des enjeux auxquels un établissement a à répondre. Au-delà des résultats obtenus, ces moments dédiés à l'évaluation donnent à chaque acteur un temps de parole pour que les conflits d'intérêts puissent être réglés par le dialogue, par les échanges et la persuasion.

Parce que l'efficacité des politiques publiques est un enjeu majeur, la loi, lorsqu'elle instaure un nouveau dispositif, pourrait non seulement prévoir son évaluation, mais aussi les moyens nécessaires à cette évaluation.

France stratégie, 2017

L'évaluation est donc à considérer comme un moment d'argumentation pour la gestion des incertitudes plutôt que comme le moyen de justifier en permanence les moyens financiers dont les projets ont besoin pour répondre aux objectifs. Ces temps d'évaluation peuvent être alors être investis comme des moments de mise en débat pour juger la « valeur » d'une politique et dire « ce qu'elle vaut » et « si elles méritent d'être engagée, poursuivie, amplifiée ou suspendue » (France stratégie, 2017).

Cette recherche de « lisibilité et de transparence[8] » des décisions du *gouvernement de l'EPCC*, c'est-à-dire cette exigence de compréhension de l'action publique portée par le Conseil d'administration de l'établissement pour l'ensemble des acteurs en présence, n'est possible que s'il existe un **langage commun** permettant d'en décrire les enjeux, avec des temps d'appropriation permettant aux citoyens/usagers de la commenter, la discuter et de faire vivre le

[8] « En fait, si l'objectif est la transparence du pouvoir, il serait nécessaire, ce qui n'est pratiquement jamais le cas, qu'une discussion ouverte ait lieu, devant l'opinion publique, à propos des indicateurs retenus. La « technicité » requise est souvent avancée comme un écueil insurmontable (Martucelli, 2010) ».

débat. L'évaluation n'est pas un domaine réservé aux experts. Au-delà de la sphère spécialisée que sont les Conseils d'administration et les instances consultatives des EPCC, ce processus d'argumentation devrait aussi pouvoir appuyer des expériences civiques et démocratiques.

Ont contribué à ce *Carnet de coopération*

Le Théâtre de Bourg-en-Bresse est un Etablissement Public de Coopération Culturelle fondé en 2005 par la Ville de Bourg-en-Bresse et le Conseil Départemental de l'Ain. Le territoire d'influence dans lequel s'inscrit le théâtre de Bourg-en-Bresse est composé d'une agglomération de 76 communes et 130 000 habitants. Le Théâtre de Bourg-en-Bresse offre une programmation variée, de 50 à 55 spectacles, alimentée par plusieurs formes artistiques : théâtre, musique, danse, cirque, marionnettes, chanson…. Le lieu dispose d'une reconnaissance par le Ministère de la culture en tant que *Scène conventionnée d'intérêt national Art et création pour la marionnette et le cirque*.

Contact : (33) 04 74 50 40 00 www.theatre-bourg.fr

Ciclic, l'agence régionale du Centre-Val de Loire pour le livre, l'image et la culture numérique, met en œuvre un service public culturel né de la coopération entre la Région Centre-Val de Loire et l'État. Coopération, recherche, innovation, accompagnement des professionnels et des publics, aménagement du territoire et économie culturelle constituent les fondements des missions qu'elle porte et des actions qu'elle développe. Formation, sensibilisation des regards, recherche pédagogique, création artistique, diffusion culturelle, conservation et diffusion du patrimoine sont autant d'axes d'intervention pour l'équipe de l'établissement public de coopération culturelle qui met son expertise au service de tous et favorise l'émergence permanente de projets exigeants.

Contact : (33)02 47 56 08 08 - www.ciclic.fr

Issu du rapprochement entre deux centres culturels associatifs, la Barcarolle est un établissement créé le 1er avril 2016 par la Ville de Saint-Omer et la Communauté d'Agglomération du Pays de Saint-Omer ayant pour objet la diffusion et la création de spectacles vivants sur tout le territoire audomarois (105 000 habitants). Sa particularité consiste à exploiter des lieux historiques, récemment réhabilités (Chapelle des Jésuites, Théâtre à l'italienne, Motte castrale à Saint-Omer), avec des espaces polyvalents ruraux, de plein air pour les festivals, et un équipement moderne, le centre culturel Balavoine, situé à Arques.

Contact : 03 21 88 94 80 www.labarcarolle.org

Créé à l'initiative du Conseil départemental du Finistère en 2006, Chemins du patrimoine en Finistère réunit cinq domaines patrimoniaux majeurs du département. L'EPCC met en œuvre depuis 2009 un projet culturel autour de la question de la diversité, s'inscrivant dans le double contexte de la mondialisation et du fort sentiment d'appartenance développé dans ce "bout du monde". Grâce à une politique des publics innovante, la valorisation des monuments et des parcs, enrichie d'une programmation annuelle d'expositions, d'arts plastiques, de spectacle vivant…, a permis à Chemins du patrimoine du Finistère d'accueillir près de 250 000 visiteurs en 2017.

Contact : (33) 02 98 25 84 39- www.cdp29.fr

Spectacle vivant en Bretagne est un établissement public de coopération culturelle fondé par la Région Bretagne et la Drac Bretagne. Son cœur de mission : accompagner le développement de la diffusion, prioritairement en France et à l'étranger, des équipes artistiques professionnelles implantées en Bretagne.

Ses domaines d'intervention : la musique, la danse, le théâtre, le cirque, leurs formes diverses et croisées, pour la scène, la rue, la piste.

Contact: (33) 02 99 37 34 58 - www.spectacle-vivant-bretagne.fr

Vinvent Roche Lecca, directeur

Une démarche initiée par tous les précédents directeurs - Théâtre de Bourg-en-Bresse

L'évaluation a toujours existé au sein du Théâtre de Bourg-en-Bresse qu'elle que soit sa forme statutaire. Depuis les années 70 jusqu'à aujourd'hui, je n'imagine nullement les directeurs successifs ne pas peser les effets des actions, le respect des objectifs ou des convictions, l'adéquation des moyens humains ou la satisfaction des citoyens ou de leurs représentants. C'est bien donc l'évolution de la forme et du fond de l'évaluation qu'il s'agit d'interroger à mon sens.

Des évaluations entrecroisées

Dans un établissement pour lequel la culture de l'évaluation n'est pas encore suffisamment portée collectivement, voici à titre quelques exemples non exhaustifs d'évaluations menées en interne en moins de deux ans :

- Traduction en interne du *Rapport de la Chambre régionale des Comptes* (portant sur la période 2000-2015) : manque de connaissance des publics, fragilité de l'établissement par des "contributions non statutaires", effets ciseaux de recettes stables et de dépenses en constante évolution...
- *Bilans sociaux* : étude des salaires depuis 10 ans (octobre 2017), étude des besoins en formation pour plan de formation (janvier 2018), étude des conditions d'exercices des salariés pour actualisation du Document unique (décembre 2017) et des rencontres constantes des délégués du personnel avec les salariés...
- *Bilans d'activité* : Rapport d'activité sur la programmation (septembre 2016) ou Rapport d'activité de l'ensemble des usages (septembre 2017), étude pluriannuelle des tarifs pour nouvelle politique tarifaire (mars 2017), étude des mises à dispositions et locations pour nouveaux cadres (décembre 2017) ...
- *Bilan des projets construits avec plusieurs partenaires* : Petites Scènes Vertes (avril 2016), Rencontres des amateurs de Théâtre (janvier 2017), Festival T'en Veux en corps (décembre 2016), évaluations sur 5 ou 10 ans de partenariats (milieu social, milieu carcéral, milieu universitaire...) pour une aide à la décision pour reconduite ou non des partenariats, enquête de satisfaction des publics, enquête sur la durée de vie des œuvres en coproductions.

De près ou de loin, tout cela peut constituer la géographie complexe de l'évaluation d'une activité professionnelle, aujourd'hui, en France, dans un théâtre public.

La tentative d'une évaluation exhaustive et permanente est néanmoins largement insatisfaisante et perfectible. La faute sans doute à une gouvernance partagée fort mouvante. Ou peut-être est-ce simplement dû à l'écart entre un fonctionnement parfois obsolète de nos lieux, et les attentes des citoyens et de leurs représentants : un changement de civilisation ou simplement l'urgence inquiétante mais salvatrice d'une culture artistique collective à reconstruire dans des lieux publics accessibles et novateurs.

Améliorer la démarche pour une meilleure appropriation

L'un des chantiers importants que nous menons actuellement consiste à identifier et à traduire les usages de l'établissement, ainsi que l'ensemble des attentes des collectivités.

Une de nos pistes est d'essayer de s'adonner, vraiment, à une construction partagée des projets, à un lien intersectoriel pacifié et réciproque. Cette démarche passe par une nécessaire identification des relais, d'intermédiaires, de personnes ressources, en prévoyant préalablement le temps, les compétences et les moyens dédiés à une évaluation.

Améliorer la démarche, qualitative et quantitative, interne et externe, de l'établissement ne peut que permettre une meilleure compréhension des enjeux de la part des salariés, des usagers. Se doter de nouveaux outils d'évaluation et réinterroger les valeurs fondamentales de l'établissement permet à tous (usagers, salariés, administrateurs, techniciens des collectivités, partenaires, artistes), de s'approprier cet équipement culturel et de mieux appréhender son environnement et son fonctionnement.

Évaluer c'est traduire, rendre compte et mesurer.

Face aux récurrentes questions sur l'utilité d'un service public en matière culturelle et artistique, la mise en évaluation des projets vise à mettre en adéquation les objectifs et les moyens, avec une exigence de transparence demandée aujourd'hui par les citoyens et leurs représentants.

La culture artistique, aujourd'hui, en France, ne va plus de soi. Ainsi, parfois cachée sous les masques de la crise économique, la perte du bien-fondé de son utilité sociale est passée au tamis de l'évaluation par l'action publique. La juste utilisation de l'euro public doit être pesée et reconnue. Les logiques mercantiles d'adéquation entre l'offre et la demande ou de capacité d'autofinancement par les opérateurs du secteur culturel sont ainsi appliquées. Nos cahiers des charges laissent désormais la place à des critères et des ratios qui fragilisent à tous les étages les actions culturelles et certaines missions fondamentales des établissements publics autres que la programmation. Un nouvel argumentaire est à construire. Alors mobilisons les établissements pour qu'une autre évaluation soit possible !

L'évaluation est-elle soluble dans la recherche d'indicateurs ?

Une bibliographie extrêmement fournie existe sur l'évaluation et la recherche d'indicateurs. Tout dépend de ce que les acteurs cherchent à mesurer et à juger et de l'utilisation des résultats qui est envisagée. Les évaluations ne sont pas de même nature lorsqu'il s'agit de comprendre des réalisations passées pour ajuster le programme d'action ou lorsque cette évaluation porte sur la pertinence des dispositifs mis en place au regard d'enjeux clairement formalisés. Si aujourd'hui la nécessité d'une évaluation n'est plus à démontrer, la question reste entière quant aux objectifs et aux modalités de mise en œuvre régulière de ces programmes d'évaluation au sein notamment des établissements publics.

Les résultats attendus par l'évaluation

Pour que l'évaluation puisse remplir sa fonction d'objectivation[9] des réalisations et des résultats, et de mobilisation des acteurs, le Conseil d'administration doit alors être en mesure d'énoncer les effets recherchés ainsi que le calendrier sur les résultats attendus. Nous pouvons effectivement aborder l'évaluation de plusieurs manières en travaillant :

L'objectivation doit aider à édifier un savoir commun minimal sur la base duquel les échanges au sein du Conseil d'administration sont rendus possibles

- **sur la pertinence du projet**, où il s'agit ici de mesurer les objectifs du projet par rapport aux orientations stratégiques et aux évolutions de l'environnement dans lequel il s'inscrit ;
- **sur la cohérence du projet**, c'est-à-dire la *cohérence interne* entre les enjeux et finalités, les objectifs et les actions mises en œuvre ; la *cohérence externe* vis-à-vis des orientations stratégiques portées par les partenaires publics impliqués directement dans l'administration de l'établissement, qu'ils soient membres ou non du Conseil d'administration ;
- **sur l'efficacité du projet**, pour comprendre le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs recherchés initialement tant sur le plan culturel et artistique, territorial et social, professionnel et économique qu'historique ou scientifique…

[9] "Objectiver, c'est résorber un excès de significations en les matérialisant" (Serge Moscovici, 1976)

Exposition "Petits arrangements avec l'Amour" à l'Abbaye de Daoulas en 2015© cdp29

- **sur l'efficience du projet** pour comprendre le rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées qu'il s'agisse des ressources « politiques » en termes de mobilisation des élus et, le cas échéant, des responsables de services de l'Etat, de ressources humaines au sein de l'établissement ou des collectivités publiques, de ressources financières investies par les partenaires publics, et de ressources logistiques et matérielles…
- et enfin, **sur l'impact du projet** afin de comprendre la nature et le niveau des effets obtenus auprès *des bénéficiaires finaux*, pour reprendre une terminologie utilisée dans les programmes européens et sur l'organisation générale des systèmes de décision et des dispositifs existants.

Pour les Conseils d'administration et les équipes de direction, il y a donc un choix à opérer sur le type d'évaluation à entreprendre en fonction du type de décisions à prendre à court, moyen ou long terme : choix stratégiques à engager sur plusieurs années, ou encore du renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur. Selon le cas, les évaluations ne seront ni de même nature, ne s'inscriront pas dans les mêmes calendriers et ne mobiliseront pas les mêmes compétences en interne et en externe de l'établissement.

En ce qui concerne le mandat donné à la directrice au directeur sur une durée de trois à cinq ans selon le cas, le principe d'une évaluation est souvent posé dans les Décrets et les Arrêtés encadrant les labellisations du Ministère de la culture et/ou dans le Règlement Intérieur des Conseils d'administration. Si l'objectif est d'apporter au Conseil d'administration des éléments objectifs utiles pour décider de renouveler ou non leur mandat, alors cette évaluation devra nécessairement dépasser la simple mesure de conformité entre le projet d'orientation initiale par rapport à ce qui était réalisé trois ans plus tard. Il s'agira aussi de s'intéresser à la contribution de la directrice ou du directeur dans la mise en œuvre et l'enrichissement régulier du projet politique porté par les collectivités publiques.

Plus globalement, et de manière concomitante, il serait également envisageable d'évaluer la contribution de l'EPCC aux orientations stratégiques et politiques propres à chaque collectivité publique, membre du Conseil d'administration. En un mot, une évaluation de la coopération politique pour mesurer les plus-values de cette coopération sur des projets qui n'auraient jamais pu être réalisés de manière isolée par chacune des collectivités.

Accumuler des données ne permet pas de choisir des indicateurs

L'évaluation n'est pas simplement un processus de mobilisation des acteurs, elle est aussi un système d'interprétation, de traduction et de comparaison entre des données.

Quel que soit le processus engagé par les Conseils d'administration et les équipes de direction, les évaluations n'existeront que s'il existe un système fiable d'informations et de données. Car, l'évaluation n'est pas simplement un processus de mobilisation des acteurs, il est aussi un système d'interprétation, de traduction et de comparaison entre des données.

Là encore, en fonction des résultats attendus et des utilisations recherchées, un protocole méthodologique devra très clairement préciser la manière de collecter et d'analyser des données portant sur un ou plusieurs secteurs d'activité, une ou plusieurs « populations statistiques », sur un ou plusieurs territoires (y compris à l'échelle européenne et internationale), sur un ou plusieurs systèmes de décision et d'administration… La construction d'indicateurs est un sujet extrêmement vaste qui demanderait d'autres développements. Pour mieux appréhender cette complexité, nous vous proposons de retenir deux exemples pour illustrer notre propos.

L'Observatoire de la culture et des communications du Québec a établi en 2007 cinq critères de sélection permettant de choisir et de hiérarchiser les indicateurs culturels.

C'est ce processus de sélection qui nous intéresse ici et qui repose sur :

- *le critère théorique* qui se réfère à la validité interne de l'indicateur : faire partie d'un système cohérent appuyé sur un cadre théorique qui situe la culture dans l'ensemble social ;
- *le critère méthodologique* qui se réfère à la fiabilité de l'indicateur : être fiable, au sens méthodologique du terme (une modification de l'indicateur signifie une modification du phénomène mesuré) ;
- *le critère analytique* qui se réfère à la comparabilité de l'indicateur dans le temps et dans l'espace : informer sur les tendances et les changements de l'état de la culture selon les régions et les secteurs d'activité et être comparable avec des indicateurs étrangers lorsque cela est possible ;
- *Le critère pratique* qui se réfère à l'existence et à la disponibilité des données nécessaires à la construction de l'indicateur : être compris par le grand public même si sa construction est complexe et faire l'objet de publication régulière à une date annoncée ;
- *le critère politique* qui se réfère à l'intérêt que représente l'indicateur et sa capacité d'influer sur l'action politique : pouvoir appréhender et signaler l'apparition d'un problème et obtenir un fort degré de consensus parmi les acteurs des milieux culturels et des collectivités concernés.

Ces 5 critères ont permis de définir la qualité d'un indicateur culturel. À partir de ce cadre, l'Observatoire a retenu 22 indicateurs que nous vous laissons découvrir dans la publication[10] téléchargeables sur son site Internet.

L'Unesco, de son côté, propose d'aborder la question des indicateurs de la culture pour le développement (IUCD) afin d'évaluer 7 dimensions considérées comme « essentielles », car offrant un aperçu global des interdépendances entre la culture et le développement[11] :

1. **l'économie**. Évaluer la contribution de la culture au développement économique ;
2. **l'éducation**. Analyser la priorité accordée à la culture dans le système éducatif, en particulier en tant que facteur à la fois d'insertion et d'intégration (inclusion), et de diversité ;
3. **la gouvernance**. Examiner le système de gouvernance culturelle ;
4. **la participation sociale**. Illustrer l'impact des pratiques, valeurs et attitudes culturelles sur/pour le progrès social ;
5. **l'égalité des genres**. Examiner le rôle de la culture dans la réalisation et la perception de l'égalité entre les sexes ;
6. **La communication**. Analyser les conditions en place en matière de diffusion et accès à des contenus culturels ;
7. **Le patrimoine**. Évaluer les cadres publics pour une protection et une promotion durable du patrimoine.

Ces sept dimensions sont ensuite mobilisées dans la définition des indicateurs au regard des objectifs des évaluations entreprises dans les différents pays. Le choix du cadre méthodologique permet la comparabilité entre les pays.

[10] ALLAIRE BENOIT, *Mesurer la culture : le système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec*, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique du Québec, 4–5 décembre 2006

[11] UNESCO, Les indicateurs de la culture pour le développement, Diversité des expressions culturelles (cliquez sur ce lien)

Negative Space, court métrage d'animation de Max Porter et Ru Kuwahata (Ikki Films) soutenu à la création par Ciclic-Région Centre-Val de Loire en partenariat avec le CNC

Ces deux exemples, parmi beaucoup d'autres, invitent à une certaine humilité et à ne pas s'engager dans la recherche effrénée d'informations et de données sans avoir préalablement défini un protocole méthodologique exigeant et rigoureux. La collecte et le traitement de données est souvent très chronophage et peut s'avérer fort couteuse dans le temps.

Ce n'est pas la quantité des données et des indicateurs retenus qui garantit la qualité de l'évaluation, mais la pertinence des problématiques abordées par les évaluations. Le choix des critères est déterminant pour la qualité de l'évaluation.

Rendre possible l'évaluation sans la sacraliser

Il existe une certaine fascination pour les indicateurs. Et cela ne date pas d'hier. Déjà en 1998, Jacques Dejean indiquait : « quand on parle évaluation, beaucoup de décideurs pensent aussitôt outils et en particulier indicateur, comme si ce terme exerçait une sorte de fascination sur eux. ».

Différentes études ont montré l'existence d'une grande confusion sur la notion d'indicateur. Les indicateurs « sont construits le plus souvent pour mesurer l'effectivité de la mise en œuvre des décisions plutôt que pour évaluer l'impact de ces actions en matière de services rendus ». (Dejean, 1998). Parallèlement, et trop souvent, la collecte et le traitement de données (nombre de…, fréquentation, inventaire) prennent valeur d'élaboration d'indicateurs, et de «bons indicateurs» pour reprendre les termes régulièrement utilisés. **Un simple dénombrement n'équivaut pas à la construction d'un indicateur**. La finalité recherchée ici est de pouvoir appréhender *la réalité du réel*. Cela conduit « à une illusion de pouvoir tout évoluer qui rejoint peut-être celle de vouloir tout maîtriser. » (Dejean, 1998). C'est en ce sens qu'il est possible de parler de fascination.

Il faut accepter qu'il n'existe pas d'indicateurs universels et qu'il faille privilégier autant des indicateurs d'effets que les indicateurs d'action.

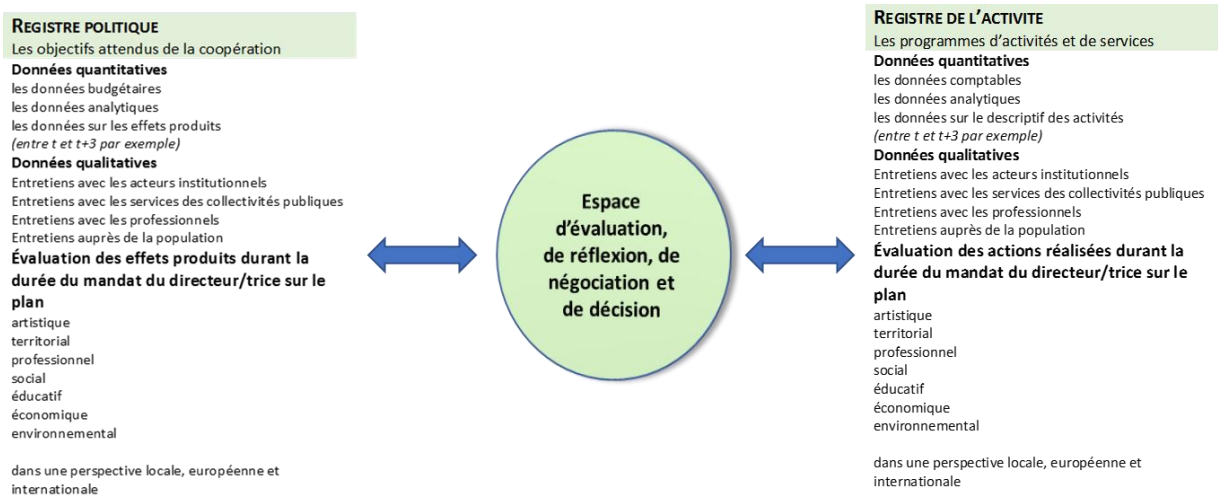
Comme le souligne par ailleurs Danilo Martuccelli, « l'évaluation alimente une croyance collective d'efficacité grâce à la séduction multiforme qu'elle exerce. Elle ne s'impose pas, contrairement à ce qu'elle laisse entendre, grâce à ses vertus potentielles, mais malgré ses faiblesses et ses contradictions évidentes » (Marucelli, 2010)

La qualité des indicateurs retenus viendra donc en premier lieu de la qualité des objectifs énoncés, de la précision des actions engagées et des résultats attendus, et en second lieu, du degré de participation des différents acteurs dans la réalisation des orientations stratégiques. Elle viendra également de la précision de sa définition et des méthodes de mesure. Cela signifie que pour aboutir à l'énonciation d'un jugement de valeur sur l'efficacité et/ou de l'efficience d'une politique, d'un projet (en particulier du projet d'orientation de la directrice ou du directeur d'un EPCC) ou d'une action, on ne peut pas faire l'économie d'une interprétation de données - forcément parcellaires- et d'une traduction en termes de décisions stratégiques et opérationnelles.

Cette distinction entre *ce qui est fait* (en termes d'activités) et *ce qui est produit* (en termes d'effets) sont deux registres intimement liés pour mettre en œuvre un processus d'évaluation. Si le programme d'activités renvoie à ce qui est réalisé, le registre politique renvoie aux effets recherchés par les collectivités publiques : en quoi les actions réalisées ont-elles permis de répondre ou non aux objectifs ? En quoi les objectifs sont-ils ou non en phase avec les activités portées par le projet? C'est peut-être la relation entre ces deux registres qui est le moteur de la coopération entre les partenaires publics car elle permet de formaliser précisément des liens de causalité entre « activités ↔ effets ». En cela, cette relation peut permettre l'ouverture d'espaces de réflexion, de négociation,

d'évaluation et de décision permettant l'ajustement possible, soit des programmes d'activités, soit des objectifs (effets) recherchés, soit des deux.

Dans ces conditions, l'évaluation peut alors être au service d'une **recherche permanente d'équilibre** entre les orientations stratégiques, les programmes d'activités et de services portés par l'établissement, les effets recherchés/produits, les moyens humains et logistiques mobilisés et enfin, la stratégie financière retenue par les partenaires publics sur plusieurs années.



Par l'évaluation, il y a la possibilité de doter le projet de coopération d'un *référentiel commun* ajustable dans le temps, capable d'aider chaque acteur en présence à gérer les ambitions du projet (le discours), les actions concrètes à mettre en œuvre (les dispositifs) et enfin les effets concrets produits sur le plan politique, culturel et artistique, économique et social, professionnel et territorial (les impacts).

L'évaluation invite à une réflexion globale et collective sur le projet, même si parfois, certains effets et phénomènes sont difficilement, voire impossible, à mesurer et à évaluer. L'évaluation est à considérer comme un processus rigoureux méthodologiquement de **mise en pensée collective** utile à la coopération et qui permet de penser le changement.

En réduisant parfois l'évaluation à une simple mesure des coûts, il y a un risque de n'évaluer que le formel, c'est-à-dire les procédures, au détriment du réel, c'est-à-dire les améliorations concrètes d'une part du cadre de vie des citoyens et du cadre d'activité des professionnels ; d'autre part du système de gouvernance et de fonctionnement de l'établissement.

Avec l'évaluation il s'agit aussi de doter le projet de coopération d'un *référentiel commun* ajustable dans le temps.

Des conditions à réunir

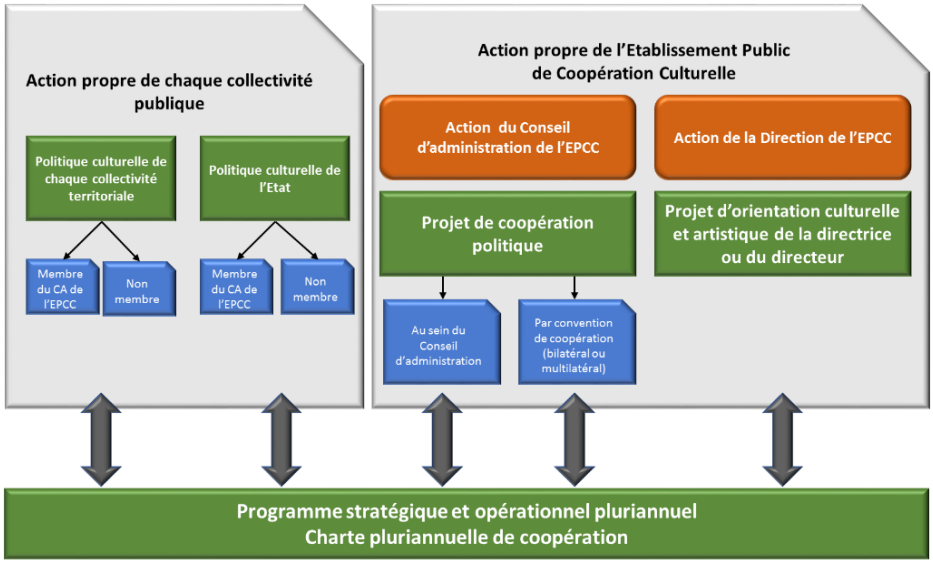
L'évaluation est à considérer comme un processus méthodologique rigoureux qui permet une mise en pensée collective utile à la coopération et, par conséquent, de penser le changement.

Globalement, et sans entrer dans le détail des spécificités d'évaluation de chaque secteur d'activité ou discipline artistique, le Comité national de liaison a retenu sept conditions qui seraient à réunir pour favoriser l'inscription de l'évaluation dans le quotidien des établissements.

1. Doter l'établissement d'un calendrier pluriannuel d'évaluation fondé sur une articulation permanente entre les séquences politiques, les séquences administratives, les séquences professionnelles et les séquences «démocratiques», c'est-à-dire de mise en débat avec les bénéficiaires et les usagers des services de l'établissement.
2. Faire du Conseil d'administration la « chambre » de l'évaluation ; émetteur légitime de la **Note d'orientation** pour le recrutement du directeur, il pourrait être saisi de la mise en œuvre de cette évaluation dès l'installation du directeur et en définir les modalités.
3. Disposer de ressources/compétences régulières non impliquées directement dans la gestion du projet de coopération, et à qui peut être confiée la responsabilité d'intermédiation entre les acteurs.
4. Ouvrir la gouvernance de l'évaluation en mobilisant sous une forme plus participative que consultative les parties prenantes et les bénéficiaires des politiques publiques évaluées.
5. Favoriser les approches pluridisciplinaires et en s'appuyant sur les travaux existants et, dans la mesure du possible, sur des comparaisons européennes et internationales.
6. Consacrer des moyens humains et financiers à l'animation des processus d'évaluation (ex ante et ex post) incluant « la construction d'espaces de convergence et d'intermédiation où les différents acteurs de la vie démocratique peuvent coopérer chacun dans ce rôle, en partageant le souci du bien commun. » (France stratégie, 2017)
7. Favoriser les interprétations des données analysées ainsi que la traduction concrète de cette évaluation en termes de décisions stratégiques et opérationnelles et s'assurer que les données quantitatives nécessaires à l'évaluation s'inscrivent dans les obligations de l'Open Data, afin de favoriser des initiatives indépendantes d'évaluation émanant de chercheurs extérieurs.

Ces évaluations supposent un protocole méthodologique exigeant afin de rendre crédible ce processus et donner à l'argumentaire ainsi produit une force démonstrative utile aux prises de décisions. C'est pourquoi, la possibilité de structurer les évaluations autour d'un Programme Stratégique pluriannuel et/ou une Charte de coopération, apporterait un cadre global de référence facilitant l'articulation entre les différents types d'évaluation et les nécessaires temps de débat avec l'ensemble des acteurs.

Principalement destiné aux cinéphiles, médiateurs, enseignants ou élèves, le Cours de cinéma en ligne éclaire façon ludique, à partir d'extraits de films, le vocabulaire cinématographique. Composées de définitions, d'études de cas et d'exercices, les séances permettent d'avancer à son rythme dans la compréhension du vocabulaire de l'analyse filmique : Image, Plan, Montage et Son.



Philippe Germain, directeur
Annaick Le Ru, directrice adjointe

Des tentatives d'évaluation sur des périmètres restreints - CICLIC

Notre expérience montre que l'évaluation n'est pas une démarche naturelle. Les obstacles auxquels elle se heurte peuvent être mis au compte de difficultés pratiques : une évaluation approfondie prend du temps et mobilise des financements. Quels moyens mobiliser pour mettre en œuvre ce type d'évaluation qui dépasse nos compétences, notre organisation et notre champ d'activité ? À qui revient la responsabilité d'initier les évaluations plus longitudinales ?

Jusqu'à présent au sein de l'agence Ciclic, l'évaluation s'est effectuée sous forme d'observation de nos secteurs d'activité pour aménager nos dispositifs : missions sur le livre; expertise sur les aides à l'écriture 1er et 2ème long métrage. Cette observation a été menée par des regards extérieurs fortement accompagnés par l'agence. Cette auto-évaluation doit se faire par étape et s'inscrire dans le temps. Par exemple sur les dispositifs d'éducation à l'image, il nous faudrait pouvoir évaluer comment ces dispositifs ont influencé des trajectoires, des parcours professionnels et personnels (engagements citoyens notamment) au-delà du simple chiffre relatif aux nombres de participants.

Cette recherche d'évaluation a permis de faire émerger des problématiques liées à notre secteur d'activité ainsi que proposer des correctifs des dispositifs concernés et des améliorations portées par l'EPCC. Elle a aussi permis aux équipes de créer les conditions du dialogue avec l'ensemble des réseaux professionnels, notamment dans une dimension de co-construction des dispositifs proposés et de développer une dynamique interprofessionnelle.

Une évaluation plus intégrée au projet global

Il nous semble que la démarche d'évaluation doit s'articuler autour de plusieurs grands principes préalables indispensables à sa mise en œuvre. L'évaluation doit répondre aux questions que se pose le commanditaire (ce qui implique un projet d'évaluation ciblé et un cahier des charges précis). Les informations et raisonnements développés doivent être crédibles et compréhensibles par l'ensemble des destinataires. Les jugements de valeur portés par l'évaluation doivent être perçus par ceux-ci comme fondés sur des arguments légitimes.

Le projet d'évaluation doit s'efforcer de créer dès le départ les conditions d'une bonne réception de ses résultats, gage de leur impact sur les décisions politiques et les pratiques administratives.

La mise en place d'un protocole d'évaluation est une pièce indispensable pour construire un dialogue le plus « objectif » possible entre les partenaires de l'EPCC et répond à un besoin de rationalité, mais aussi de transparence. Il est normal pour un responsable

politique ou administratif de chercher à connaître les conséquences de ses décisions ou de son action afin d'en assumer pleinement la responsabilité.

La principale amélioration serait d'intégrer la question de l'évaluation au moment de la conception des statuts de l'établissement et du projet de direction afin de poser les bases de ce travail et l'inscrire ensuite dans une organisation avec les moyens associés. Cela supposerait d'en faire état dès les appels à candidatures et dans les notes d'orientations lors du recrutement et du renouvellement du mandat de la directrice ou du directeur.

Une évaluation pour quoi faire ?

Cette démarche que nous tentons aujourd'hui d'entamer s'articule sur deux axes :

- **Sur le plan stratégique :** rendre des comptes aux responsables politiques sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenue ; préparer des décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique et favoriser les convergences de vue et la coopération entre des acteurs politiques ou administratifs autonomes engagés conjointement dans la conduite d'une action.
- **Sur le plan de la gestion des ressources humaines :** répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre différentes actions, améliorer la gestion des services chargés de les mettre en œuvre ; contribuer à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs

La Barcarolle
Spectacle vivant
Audomarois

Frédéric Domenge, directeur

L'établissement s'est engagé dans plusieurs évaluations - La Barcarolle

La Barcarolle a entrepris une démarche d'évaluation qui se veut collégiale dans sa définition : avec ses contributeurs publics et avec son personnel. L'enjeu est bien d'annexer le résultat de la réflexion sur l'évaluation des principaux documents conventionnels que seront la Charte de coopération et la contractualisation sur 4 ans avec l'Etat concernant l'appellation de *Scène conventionnée d'intérêt national*.

Ainsi les critères ont été discutés lors de séances du CA et de réunions avec les partenaires, ainsi qu'avec les principaux chefs de service de l'EPCC qui ont chacun évalué la faisabilité de récolte et de traitement des données. Ceci est en cours de finition pour couvrir les deux premières années de fonctionnement de La Barcarolle (2016 et 2017). Nous avons distingué les indicateurs selon des durées différentes d'exploitation et surtout selon l'effet attendu de l'action de notre établissement.

Nous voudrions dépasser les logiques de dénombrement qui se réduisent souvent à la fréquentation du public, en précisant les nouvelles valeurs ajoutées d'un EPCC dans son territoire d'influence - qui a aussi fait l'objet d'une définition avec les partenaires publics.

Des perceptions et des attentes différentes selon les acteurs

La démarche est difficile à entreprendre et fait constamment débat ; mais c'est là l'intérêt au début de la création d'un EPCC. Nous ne présentons pas tous les éléments d'évaluation à tous nos interlocuteurs, nous faisons la distinction entre le Conseil d'Administration, le Comité des territoires[12], les partenaires publics et le personnel. C'est un faisceau d'indicateurs *à tiroir* dont la pertinence est perçue différemment selon les récepteurs et selon les périodes observées.

Stabiliser la démarche après une phase d'exploration

Dans l'avenir, nous avons besoin d'affiner l'évaluation de l'EPCC avec des critères suffisamment bien pensés en amont pour être réexploitables et, si possible, stables dans le temps. Aussi un effort particulier d'évaluation qualitative devra être entrepris auprès de nos publics et de nos partenaires associatifs et municipaux.

[12] Instance consultative inscrite dans les statuts mêmes de l'EPCC.

Un focus sur les ratios de gestion devra être possible d'ici 3 ans en raison de la mutation de notre modèle économique qui dépasse une pure exploitation de spectacles en intégrant une gestion patrimoniale de nouveaux espaces historiques, qui ont chacun un coût de fonctionnement.

La définition des critères dépend en partie de la direction de l'EPCC, avec assentiment du personnel pour la faisabilité de l'évaluation. La définition de certains critères (note d'orientation, charte de coopération) dépend des contributeurs et des partenaires publics.

Proposition de La Barcarolle sur la définition de critères en fonction des usages, des résultats et des responsabilités

Quels critères d'évaluation ?...	**... pour quelle décision ?**	**Pour qui ?**	**Pour quand ?**
Critères relatifs au bilan d'activités	Décision de nature budgétaire, déterminant le volume d'activités, conforme au projet artistique	Conseil d'Administration et partenaires publics	Tous les ans.
Critères relatifs au projet d'établissement, d'organisation de services	Ressources humaines, management, animation du projet, entretien annuel d'évaluation du personnel	Délégation du personnel Représentation du personnel au CA	Durée du mandat de la direction
Critères relatifs au projet artistique de la direction	Renouvellement du mandat de la direction	Conseil d'Administration	Durée du mandat de la direction et points d'étape
Critères relatifs à la note d'orientation politique de l'EPCC	Recrutement de la direction, changements statutaires, règlement intérieur	Contributeurs	Détermination de la durée du mandat de direction
Critères relatifs à la Charte de coopération (politique)	Changement d'orientation de l'EPCC	Partenaires publics et contributeurs, comité de territoire	Selon les élections locales et nationales concernant les contributeurs
Critères relatifs à l'usage du service public assuré par l'EPCC	Changement d'orientation de l'EPCC, changement de mode de gestion	Conseil d'Administration, représentation des usagers, partenaires publics et contributeurs	Selon les élections locales et nationales concernant les contributeurs et partenaires publics
Articulation et cohérence des critères d'évaluation	**Clarification et hiérarchisation des décisions**	**Elargissement de l'audience, représentativité, démocratie**	**Temporalité de plus en plus longue**

Expérimentation et responsabilisation

L'évaluation n'a de sens que si elle est appropriée par les acteurs directement impliqués, y compris par les bénéficiaires des services gérés par l'EPCC. Les processus mis en œuvre offrent l'occasion aux acteurs de mettre en sens leurs propres actions de coopération. Comme le souligne Pierre Muller, par l'évaluation, « on prend conscience du caractère à la fois cognitif et normatif de l'action publique puisque les deux dimensions d'explication du monde et de mises en norme du monde sont irréductiblement liées dans un processus de mise en sens du réel ».

Accepter l'imperfection du processus

La gouvernance d'un établissement public repose en grande partie sur la confiance existente entre les acteurs en présence, y compris entre le Conseil d'administration et la directrice ou le directeur de l'établissement. Cela ne signifie pas pour autant qu'un consensus permanent existe sur tous les aspects du projet. Aussi, le fait de placer l'évaluation comme « moteur » de la coopération facilite la gestion des dissensions éventuelles par la recherche de nouveaux agencements politiques et techniques[13]. Dans ce cadre, la présidence des Conseils d'administration revêt une responsabilité importante pour garantir une gestion pacifiée des coopérations entre des acteurs pouvant avoir des intérêts divergents.

Une vision stratégique crée les conditions d'une démonstration d'investir collectivement dans *la culture*

Nous le répétons inlassablement, la coopération ne se décrète pas ! Elle se construit au fur et à mesure de l'avancée des projets. C'est pourquoi, l'évaluation offre-t-elle la possibilité de mieux comprendre ce qu'apporte la coopération comme valeur ajoutée à un projet au service d'un territoire et des citoyens. Cette objectivation permet de mieux appréhender les différentes facettes d'un projet et leur articulation. Donner de la valeur à un projet, c'est accepter que « les valeurs ne soient ni des réalités ni des illusions, mais des représentations collectives cohérentes et agissantes (Heinich, 2017). Les plus-values apportées par les politiques culturelles publiques ne doivent pas se mesurer exclusivement en termes de dispositifs, de financements et de projets réalisés ; mais aussi être appréhendées dans leur capacité à agir sur et par les représentations individuelles et collectives.

En s'engageant dans une vision plus stratégique que technique, reposant sur une clarification des enjeux, des objectifs et des effets attendus par le projet de coopération, les Conseils d'administration et les équipes de direction créeront les conditions d'une démonstration (et non d'une justification) d'investir collectivement dans *la culture*, dans toutes ses dimensions et sur du long terme.

Retrouver la maîtrise des agendas

Le calendrier des évaluations doit s'articuler avec les calendriers politiques, le calendrier des programmes d'activités et le calendrier de décisions

De nombreux établissements ont décidé de mieux encadrer le renouvellement du directeur ou de la directrice de l'établissement par la formalisation de procédures regroupées dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et incluant une étape d'évaluation. En effet, il paraissait inconcevable de décider du renouvellement ou non de leur mandat sans que le Conseil d'administration n'ait à sa disposition un minimum d'arguments. Dans certains cas, une mission d'inspection auprès du Ministère de la Culture a été demandée.

[13] Voir sur ce sujet les travaux de l'Institut de Coopération pour la Culture (www.institut-culture.eu)

Robert Schad, "Regard d'artiste" au Château de Kerjean en 2016 © cdp29

Généralement, les directeurs/trices des établissements publics de coopération culturelle disposent de trois ans pour déployer leur projet d'orientation validé par le Conseil d'administration. À chaque période de trois ans, leur mandat est réexaminé. C'est pourquoi, le calendrier d'évaluation du projet de direction doit nécessairement s'articuler avec le calendrier de décisions[14]. L'objectif est triple :

- respecter un délai suffisant pour permettre à la directrice ou au directeur de retrouver un nouveau poste en cas de non renouvellement du mandat (dans la majorité des cas, la décision intervient au minimum 6 mois avant le terme du mandat) ;
- respecter les durées de mandat de chaque membre du Conseil d'administration afin d'éviter des décisions trop en aval ou trop en amont des périodes électorales ;
- assurer la continuité du service public en évitant des périodes d'intérim de direction, qui nous semblent être en décalage avec l'esprit même de la loi sur l'EPCC où la direction de l'établissement est nommée par la présidente ou le président du Conseil d'administration après avis du Conseil d'administration sur la présentation d'un projet culturel et artistique.

La construction de ces décisions offre à chaque fois la possibilité de réinterroger les statuts mêmes de l'établissement public, c'est-à-dire ce qui fonde la coopération entre les partenaires publics. C'est pourquoi, la qualité des évaluations repose en grande partie sur la maîtrise des agendas politiques, techniques et professionnels. Nous pourrions avancer que la qualité des décisions prises par le Conseil d'administration et les équipes de direction repose en grande partie sur une maîtrise des articulations entre les aspects politiques de la coopération (les statuts), les aspects opérationnels de la coopération (le projet d'orientation de la directrice ou du directeur) et les aspects techniques de la coopération (les modalités de fonctionnement des instances et de l'établissement).

Ne recherchons pas forcément l'idéal et acceptons parfois une certaine dimension expérimentale de ces évaluations, tout en disposant de méthodologies clairement établies. L'objectif est d'éclairer et d'étayer les processus de décision et ne pas transformer l'EPCC en laboratoire de recherche fondamentale. En cela, l'évaluation peut incarner, pour chaque acteur en présence, une manière d'assumer ses propres responsabilités en qualité d'administrateur (du Conseil d'administration) ou de directeur/trice.

Chemins du patrimoine EN FINISTÈRE

Philippe Ifri, directeur
Anne Dupont, chargée de développement

Une logique de bilan plus que d'évaluation - Chemins Patrimoine Finistère

Chemins du Patrimoine en Finistère n'a pas entrepris de démarche d'évaluation à proprement parler, si on considère que celle-ci doit être structurée et menée de manière indépendante et extérieure. Néanmoins, l'EPCC s'est engagé depuis 2009 dans une double démarche qui peut s'apparenter aux outils préparatoires à l'évaluation avec le recueil permanent d'informations chiffrées sur les fréquentations de l'établissement et une comptabilité analytique fine ; ainsi que la publication annuelle d'un rapport d'activité descriptif des actions menées.

Articulé en fonction des axes du projet départemental qui est le principal contributeur de l'EPCC, ce recueil d'informations donne aussi chaque année les données chiffrées de fréquentation et budgétaires avec un suivi d'évolution à n-1 ou n-2.

Par ailleurs, les actions de l'EPCC sont soumises à des évaluations régulières et permanentes de la part de ses visiteurs par la mise à disposition de livres d'or pour ses expositions. En outre, des enquêtes nous renseignant sur la satisfaction, entre autres, des visiteurs pendant la période estivale sont menées sous la forme de questionnaires auto-administrés depuis plusieurs années et offrent des points de comparaison.

[14] Carnet de coopération #2 : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)

De plus, certains aspects des actions de l'EPCC s'inscrivent dans des politiques de labels nationaux ou internationaux, réévalués périodiquement (Label Jardin remarquable, collections végétales de référence…). Dans un autre ordre d'idée, une revue de presse régulière est tenue.

Une question de responsabilité

L'évaluation suppose qu'elle soit faite à partir d'objectifs pré-établis et clairement formulés et portée par un regard extérieur. Dans le cas de Chemins du Patrimoine en Finistère, le département du Finistère pouvant être considéré comme le seul financeur public, il lui revient d'être le maître d'œuvre de l'évaluation. À ce jour, la collectivité départementale n'a émis aucune volonté de mener ce travail d'évaluation.

Le document sur lequel cette dernière pourrait se fonder devrait être le cahier des charges rédigé et utilisé comme support au projet culturel proposé par le directeur. Le cahier des charges utilisé lors du recrutement ou du renouvellement du mandat de la direction ne formulait aucun objectif précis en dehors de la cohérence implicite avec la politique culturelle départementale décrite.

De manière volontaire mais avec ses propres moyens et pour une lisibilité plus aisée par la collectivité, l'établissement a donc structuré ses rapports d'activité selon les grands axes et les objectifs du projet départemental porté par la majorité de l'assemblée.

Adapter l'évaluation à chaque situation

Pour Chemins du Patrimoine en Finistère, et au-delà des améliorations d'ordre général, l'objectif pourrait être d'une part de favoriser une contribution technique de la part de la collectivité départementale articulant les objectifs du projet porté par la majorité départementale et les grandes orientations du projet culturel ; d'autre part de veiller à ce que cette évaluation implique l'ensemble des directions de la collectivité départementale et pas seulement la seule direction de la culture.

Il doit sembler acquis que tant que la ou les collectivités de référence ne sont pas pro-actives pour mener une ou des évaluations, la direction de l'EPCC est libre de choisir les domaines d'investigation et des mesures qu'elle souhaite mener à des fins de pilotage ou plus généralement de gestion.

SPECTACLE vivant EN BRETAGNE
ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE COOPÉRATION CULTURELLE

Thierry Boré, directeur

Partager les connaissances et les analyses - Spectacle Vivant en Bretagne

Ces dernières années, Spectacle vivant en Bretagne a intégré l'évaluation de son action et de ses pratiques pour au moins trois objectifs : connaître et analyser l'impact de ses actions d'aide à la diffusion sur les équipes artistiques qui ont bénéficié d'un soutien de SVB ; partager les connaissances et les analyses produites avec les acteurs du secteur professionnel et faire évoluer les pratiques liées aux dispositifs d'aide à la diffusion.

Une évaluation quantitative a été menée en interne afin de vérifier que les objectifs en termes d'amplification de la diffusion et de mise en visibilité des artistes hors de Bretagne étaient atteints[15]. Basée sur deux méthodologies d'enquête, cette évaluation a permis :

- Une analyse de données issues de la base de données de Spectacle Vivant en Bretagne, pour visualiser et comprendre la répartition des moyens mis en œuvre ;
- Un questionnaire transmis en ligne à toutes les équipes ayant bénéficié d'un soutien, afin de réunir des données sur les effets (sur la base d'indicateurs d'amplification de la diffusion et de visibilité) et sur les perceptions (questions ouvertes) des bénéficiaires.

Une évaluation qualitative a été confiée à un cabinet extérieur pour d'une part identifier la valeur ajoutée des dispositifs de soutien de notre structure aux équipes artistiques, qu'il s'agisse d'accompagnement et de Conseil, de soutiens financiers, d'un travail avec les réseaux et d'autre part à mieux connaître les effets de ces soutiens sur la durée.

[15] Cet objectif est central dans les missions de l'établissement et dans le projet d'orientation culturel et artistique du directeur.

Des utilisations multiples des résultats de l'évaluation

En termes de bilan, cette démarche fut pertinente pour au moins deux raisons : dans son élaboration, car elle a été réalisée en lien avec les instances de consultation réunissant les professionnels du secteur professionnel bénéficiaire des soutiens ; dans l'utilisation et la valorisation de ses résultats qui ont fait l'objet d'une présentation auprès du Conseil d'administration et de « la profession » ; et d'une utilisation par l'équipe pour affiner certaines actions, voire éventuellement renouveler certains dispositifs.

Pour aller plus loin

Il faudrait maintenant inscrire l'évaluation dans les statuts de l'EPCC, comme faisant partie intégrante des modes de fonctionnement de Spectacle Vivant en Bretagne. Ces évaluations seraient susceptibles d'éclairer l'équipe permanente comme le Conseil d'administration, ou les instances professionnelles.

Selon ses objets d'étude, ces évaluations pourraient être à l'initiative :

- De l'équipe permanente de Spectacle Vivant en Bretagne, pour ce qui relève de sa responsabilité : résultats à court et moyen termes des actions entreprises, évolution des modes de fonctionnement des réseaux professionnels constitués en lien avec Spectacle Vivant en Bretagne, participation des professionnels aux instances de SVB.
- Des membres du Conseil d'administration, pour ce qui relève de leur responsabilité : évolution longue sur l'économie du secteur, à laquelle participe de nombreux acteurs, publics et privés, vision globale de gouvernance et de performance de l'établissement, reposant sur des éléments quantifiables et sur des considérations humaines.

Dans certains cas, il peut être fait appel à un prestataire extérieur notamment lorsqu'il s'agit d'évaluation qualitative. Un équilibre est cependant à trouver entre les moyens humains et financiers consacrés aux services gérés par l'établissement et ceux consacrés aux évaluations.

Le nouveau projet de la directrice ou du directeur présenté pour son renouvellement ou la procédure de recrutement d'une nouvelle direction devrait notamment pouvoir s'appuyer sur les résultats des différentes évaluations du projet mis en œuvre.

Pour une formalisation du chemin d'évaluation

La Motte castrale, lieu patrimonial de résidence d'artistes, crédits photos Philippe Hudelle

Avec la rédaction de ce *Carnet de coopération* consacré à l'évaluation, le groupe de travail s'est rapidement rendu compte des difficultés à surmonter pour mettre en place une évaluation. Si la plupart des documents font référence à la nécessité d'évaluer, force est de constater que très peu de moyens, tant humains que financiers, sont explicitement consacrés à la réalisation et à l'animation de ces processus d'évaluation. Aussi, nous souhaitions terminer cette publication par une série de *Questions/Réponses* pouvant aider à une possible traduction des problématiques présentées dans ce document.

L'importance de la formalisation du projet

Dans un système administratif et politique, de nombreux textes contribuent à expliciter le projet et les dispositifs qui viendront le financer. Cependant, au-delà des textes réglementaires et législatifs, les établissements ne disposent pas suffisamment de textes de référence permettant d'encadrer chacune des étapes de fonctionnement : en particulier le texte présentant les enjeux de la coopération entre les partenaires publics, celui destiné au recrutement de la direction de l'établissement (et au renouvellement du mandat) et enfin, la formalisation d'un

Règlement Intérieur du conseil d'administration consacré aux procédures internes de cette instance de décision.

L'absence de cette exigence de formalisation, plus stratégique qu'administrative, rend alors particulièrement difficile la mise en place effective d'une évaluation. Ou plutôt, l'évaluation devient alors l'occasion de prendre le temps de cette écriture et de poser collectivement quelques questions simples :

- Qui évalue actuellement ?
- Que souhaite mesurer le conseil d'administration ? La direction ? Les collectivités publiques membres du conseil d'administration ?
- Sur quoi peut porter l'évaluation ?
- Au stade d'avancement du projet, quelle pourrait être l'utilité d'une évaluation ?
- Quels sont les moyens humains et financiers mobilisés pour cette évaluation?

Prendre le temps de clarifier à chaque étape les responsabilités

L'enchevêtrement et l'interdépendance des responsabilités politiques, administratives et professionnelles rendent l'exercice de l'évaluation particulièrement délicat. L'exigence méthodologique doit permettre aux acteurs de trouver un équilibre entre les objectifs de l'évaluation, les résultats attendus, les moyens humains et financiers qui sont consacrés et les échéances auxquelles sont attendus les résultats.

L'évaluation est un processus relativement long qui s'inscrit dans un schéma des responsabilités en perpétuel mouvement. Plus que de vouloir évaluer l'ensemble du projet, les établissements ont montré, par leur expérience, l'utilité d'engager ce travail d'objectivation de façon pragmatique. Ces quelques questions ci-dessous montrent bien, à titre d'exemple, le travail de combinatoire à réaliser pour définir les différents niveaux de responsabilité dans la décision d'engager ou non un processus d'évaluation et de mobiliser alors les moyens humains et financiers correspondants.

Qui évalue actuellement ?	La Chambre Régionale des Comptes qui contrôle notamment l'opportunité des dépenses de l'établissement. Les collectivités publiques qu'ils s'agissent des collectivités territoriales, membres ou non de l'établissement, et de l'État dans le cadre (ou non) d'une labellisation. L'établissement public de coopération culturelle.
Que souhaite mesurer le conseil d'administration ? La direction ? Les collectivités publiques membres du conseil d'administration ?	La pertinence de la gestion administrative et financière de l'établissement. Le positionnement du projet au plan territorial, régional, national, européen et/ou international. L'efficience de l'organisation mise en place au regard des objectifs visés.
Sur quoi peut porter l'évaluation ?	Le projet de coopération entre les collectivités publiques. Le projet d'orientation de la directrice ou du directeur sur une durée de trois à cinq ans en cas de premier mandat et au moment du renouvellement du mandat. L'organisation et la gestion sociale, administrative et financière de l'établissement.

Quelle peut être l'utilité de l'évaluation ?	Dans la définition des orientations stratégiques de l'établissement. Dans les décisions d'une stratégie budgétaire à prendre à court, moyen et long terme. Dans le processus de recrutement de la directrice ou du directeur et de son renouvellement.
En dehors des évaluations décidées par procédures administratives, qui décide de mettre en place une évaluation ?	Les collectivités publiques membres de l'établissement. Le conseil d'administration de l'établissement. La direction de l'établissement.

Les occasions d'enclencher une évaluation

En premier lieu, il nous paraît inutile d'attendre les situations de crise pour enclencher des processus d'évaluation. Trop souvent, l'évaluation est convoquée pour répondre aux tensions existantes au sein des collectivités publiques, au sein du conseil d'administration et/ou entre le conseil d'administration et la direction. Trop souvent, pour engager une évaluation, il existe une réelle inadéquation entre les moyens mobilisés et les résultats attendus. Rappelons-le, l'évaluation est aussi un moment d'explication et d'appropriation du projet par les acteurs. Elle peut donc être l'occasion de régénérer le projet sur le plan politique, administratif et professionnel.

Si les occasions ne manquent pas, le pilotage général du processus d'évaluation au sein et par un établissement reste un exercice difficile

L'évolution du cadre législatif avec le Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB) offre une occasion de projeter les décisions dans une perspective pluriannuelle. L'évaluation pourrait être pensée comme le moyen d'alimenter ces réflexions et ces décisions stratégiques.

La procédure de recrutement et de renouvellement du mandat de la direction devrait faire l'objet autant d'une évaluation du projet politique et stratégique en amont, pendant et en aval du projet d'orientation porté par la directrice ou le directeur. L'objectif principal serait d'étayer les décisions du conseil d'administration concernant la direction de l'établissement.

Pour les établissements d'enseignement supérieur artistique, la demande et/ou le renouvellement de l'accréditation par le ministère de la culture devrait être l'occasion d'une évaluation approfondie au plan stratégique et pédagogique.

Citons enfin l'évolution de la réglementation concernant l'accueil des personnes atteintes d'handicap dans les Établissements Recevant du Public (ERP), les réflexions et les plans d'action sur l'amélioration des conditions de travail au sein de l'établissement (en lien avec Aract[16]), le renouvellement des conventions bilatérales et multilatérales avec les partenaires publics… sont autant d'exemples de situations permettant d'enclencher des processus d'évaluation.

Si les occasions ne manquent pas, le pilotage général du processus d'évaluation au sein et par un établissement reste un exercice difficile qui doit également prendre en compte la dimension déontologique et éthique de ce type de démarche.

[16] Les Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (**Aract**). Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'Etat (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres afin de favoriser l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises de leur région. Les Aract expérimentent auprès des entreprises la mise en œuvre de projets d'amélioration des conditions de travail le plus souvent dans des modes d'actions collectifs. Elles participent à la construction de politiques territoriales de développement de la qualité de vie au travail et accompagnent l'ensemble des acteurs concernés par ces enjeux. (Source : www.anact.fr)

Ce que nous pouvons retenir

Le souhait de la Ministre de la culture formulée lors du Projet de Loi de Finances 2018 « de refonder le dialogue entre les acteurs et de conforter les moyens dédiés à la culture »[17] ne semble peut-être pas suffisant pour renforcer les coopérations entre les collectivités publiques. Cette qualité de dialogue est certes une condition nécessaire, mais elle est loin d'être suffisante pour doter les établissements d'une stratégie de coopération sur plusieurs années. Un investissement supplémentaire est à envisager pour une *mise en pensée des projets* qui ne pourrait exister sans la coopération entre les partenaires publics.

Évaluation, prospective et décision publique

L'évaluation est une opportunité pour investir dans la qualité créative et imaginative des projets.

Avec l'évaluation, la *traduction* et l'*interprétation* des données riment avec l'*anticipation* des situations. Dans un contexte caractérisé par de nombreuses incertitudes, les acteurs sont invités à concevoir de nouveaux modèles de réflexion en particulier où « le territoire et la région, dans le cadre de la mondialisation et de l'européisation, constituent un cadre de réflexion et d'action plus effectifs » (Gonod, 2008).

Posons clairement la nécessité d'une articulation entre l'évaluation, la prospective et la décision publique avec, comme cela a déjà été souligné dans plusieurs travaux de la DATAR, « l'émergence d'un nouveau modèle de réflexion qui conduit notamment à passer :

- d'une conception de la décision publique comme un choix à opérer un moment précis par la puissance publique, à la construction de décisions stratégiques inscrites dans la perspective de ce que certains appellent aujourd'hui *la gouvernance* ;
- d'une conception de la prospective comme préparation en « amont » de la décision à une prospective exercée en continu, accordant une large attention au présent, organisée de manière multipolaire et animée en réseau ;
- d'une conception du débat public encore formel et souvent très en « aval », à des processus interactifs d'écoute, de dialogue, de délibération, d'évaluation accompagnant dès l'amont la construction de la décision stratégique ».

Cette vigilance à une certaine dérive technocratique invite à prendre la parole sur ce qui fonde les projets artistiques et culturels.

Ne soyons pas naïfs vis-à-vis de l'évaluation qui, comme le souligne Danielo Martucelli, semble promettre « à nos sociétés, même *a posteriori*, un sentiment de maîtrise et d'une transformation de notre conception de la modernité sous la double injonction du mouvement et de l'incertitude (Balandier, 1988) ».

Dans ce moment du « tout évaluation », et où *évaluation* rime parfois -trop souvent - avec *contrôle de gestion*, le comité national de liaison souhaite défendre l'idée que l'évaluation doit être un processus collectif d'élaboration « d'un jugement de valeur basé sur une démarche cognitive, c'est-à-dire sur la nécessité de reposer sur une circulation transparente des savoirs entre l'ensemble des acteurs concernés et impliqués ».

Cela a pour conséquence de ne pas faire des indicateurs une simple accumulation de données - maîtrisées par les experts - et de réellement prendre en compte les savoirs tirés des expériences humaines et professionnelles.

[17] Ministère de la Culture. *PLF2018 ministère de la culture. Un budget de transformation.* Consulter: http://www.culture.gouv.fr/Nous-connaitre/Decouvrir-le-ministere/Budget/Projet-de-loi-de-finances-2018 . 27 septembre 2017.

L'évaluation pour réaffirmer les termes du contrat de la coopération politique

Si nous sommes conscients que l'évaluation est aussi une manière d'exercer le pouvoir, acceptons alors qu'elle provoque un débat à la fois politique et démocratique utile dans l'évolution des services portés par les EPCC. Cette vigilance à une certaine dérive technocratique invite à prendre la parole sur ce qui fonde les projets artistiques et culturels portés par nos équipements au service des territoires et des citoyens.

Dans un EPCC, la coopération est très clairement instituée. Dans ce cadre, les termes du contrat entre les partenaires publics reposent (devraient reposer) sur un engagement formel d'apporter une contribution financière pour la mise en œuvre du projet de coopération. C'est cette logique contributive et statutaire qui caractérise un EPCC[18]. Aussi, l'évaluation régulière des missions, des projets et des actions devient une exigence pour faire vivre et incarner cette coopération politique et stratégique au service des citoyens des territoires[19].

L'évaluation n'est pas qu'un temps technique de mesure de l'économie d'un projet, elle est aussi, et peut-être avant tout, un temps de socialisation du projet qui donne aux acteurs impliqués l'occasion de s'exercer à la démocratie.

Pour terminer, le Comité national de liaison des EPCC peut s'engager à poursuivre cette réflexion à partir de 3 premières propositions :

1. Inscrire systématiquement l'évaluation dans les statuts des EPCC et le Règlement Intérieur du Conseil d'administration, en particulier dans les procédures de recrutement et de renouvellement de la direction de l'établissement ;
2. Réfléchir à la création d'une plate-forme nationale d'appui méthodologique à l'évaluation des missions des établissements et des projets d'orientation des directrices et des directeurs ;
3. Initier une Charte pour l'évaluation au sein du Comité incluant une dimension déontologique et éthique pour les cadres de direction de chaque Établissement, membre de notre association.

« C'est une question de responsabilité politique : nous devons aux citoyens les meilleures lois et politiques publiques possibles, et une meilleure évaluation est un chemin pour y parvenir. »

Manifeste pour une évaluation des politiques publiques au service de la transformation de l'action publique. Assemblée nationale. Mars 2018

[18] Depuis le 1er janvier 2018, cette contribution statutaire n'est plus assujettie à la taxe sur les salaires. Il n'y a donc plus de freins à inscrire le montant des contributions dans les statuts des EPCC.

[19] La première étape pourrait consister à créer une bibliothèque nationale des statuts des EPCC, des projets d'orientations des directrices et des directeurs, et des bilans annuels d'activité des EPCC

Pour aller plus loin

ALLAIRE BENOIT, *Mesurer la culture : le système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec*, Observatoire de la culture et des communications du Québec, Institut de la statistique du Québec, quatre–5 décembre 2006

BERNIER SERGE, *Le système d'indicateurs de la culture et des communications Québec, première partie : conceptualisation élaboration concertée des indicateurs*, Observatoire de la culture et des communications du Québec janvier 2007

BUREAU DOMINIQUE, NAVES MARIE-CECILE, *Quelle action publique pour demain ? Cinq objectifs, cinq leviers*, par rapport France stratégie, avril 2015

DEJEAN JACQUES, BOURASSIN VERONIQUE, Mortreux Karine. *Projet de service et modernisation de l'administration*. In: rapport interne, 1993.

DEJEAN JACQUES, BOURASSIN VERONIQUE, Mortreux Karine. *Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs*. In: Politiques et management public, vol. 16, n° 2, 1998. pp. 161-174.

DESPLATZ ROZENN, FERRACCI MARC, *Comment évaluer l'impact des politiques publiques ? Un guide à l'usage des décideurs et des praticiens*, France stratégie, septembre 2016

GONOD Pierre F., « Epistémologie, prospective, praxéologie politique », Travaux du groupe *Prospective territoriale et décision politique* dans le cadre du programme de la DATAR *Territoires 2020*, octobre 2008.

GORI ROLAND, *la folie évaluation, les nouvelles fabriques de la servitude*, Entretien avec Roland Gori Sport et plein air, décembre 2012.

HEINICH NATHALIE, *Des valeurs. Une approche sociologique*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Sciences humaines », 2017, 405 p., ISBN : 978-2-07-014640-6.

LASCOUMES Pierre, « Rendre gouvernable : de la "traduction" au "transcodage". L'analyse les processus de changement dans les réseaux d'action publique », *La Gouvernabilité*, CURAPP, PUF, Paris, 1996.

LECA JEAN. L'évaluation dans la modernisation de l'Etat. In: *Politiques et management public*, vol. 11, n° 2, 1993. La modernisation de la gestion publique : les leçons de l'expérience - Actes du Cinquième Colloque International Paris - 26/27 mars 1992 (Deuxième partie) pp. 161-172.

LENGLART FABRICE, AGACINSKI DANIEL, *Comment l'évaluation des politiques publiques contribue-t-elle à la vie démocratique ?* Contribution de France Stratégie à l'université d'été du CNESCO, 28 août 2017

MARTUCCELLI, DANILO. « Critique de la philosophie de l'évaluation », Cahiers internationaux de sociologie, vol. 128-129, no. 1, 2010, pp. 27-52.

MULLER Pierre, « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », **in** *Revue française de science politique*, 50e année, n°2, 2000.

Ouvrage collectif Valérie FAYOLLE (ARCADE – PACA) ; Didier SALZGEBER, Frédéric LAPIQUE (Arteca, Lorraine) ; Xavier MIGEOT (Musique et danse en Poitou- Charentes) ; Emmanuel NÉGRIER, François BARAIZE, Philippe MAFFRE (OPPES– Observatoire des politiques publiques en Europe du Sud, Languedoc-Roussillon) ; Jean-Pierre SAEZ, Cécile MARTIN (OPC – Observatoire des politiques culturelles de Grenoble) ; Jean-Cédric DELVAINQUIÈRE (DEP – Département des Etudes et de la Prospective, ministère de la Culture et de la Communication) ; Véronique CHARLOT (DDAT, Ministère de la Culture et de la Communication), *Observer la culture en région*, janvier 2004

SALZGEBER DIDIER, *L'évaluation dans le domaine du spectacle vivant : l'expérience lorraine*, Conférence régionale des arts et de la culture, Arteca, mai 2008

AERES - Agence d'évaluation de la recherche de l'enseignement supérieur, *Charte de l'évaluation*, 13 décembre 2007

DIRECTION GENERALE DU TRESOR, Gui*de de l'évaluation socio-économique des investissements publics*, France stratégie, décembre 2017

RAPPORT D'INFORMATION DE L'ASSEMBLEE NATIONALE présenté par M. Pierre Morel-à-L'huissier et Mme Valérie Petit. *L'évaluation des dispositifs d'évaluation des politiques publiques*. 15 mars 2018

HAUTE AUTORITE POUR LA TRANSPARENCE DE LA VIE PUBLIQUE, *La déontologie des établissements culturels publics*, juin 2016

KPMG, *Évaluation de la démarche globale d'évaluation des politiques publiques menées dans le cas de la modernisation de l'action publique,* Quadrant Conseil, février 2017

MINISTERE DE LA CULTURE, Projet de loi de finances 2018 : un budget de transformation, décembre 2018

UNESCO, *Repenser les politiques culturelles*, rapport mondial, 2015

UNESCO, *Les indicateurs de la culture pour le développement*, Diversité des expressions culturelles http://fr.unesco.org/creativity/indicateurs-de-developpement/propos/principes

SECRETARIAT GENERAL POUR LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE, *Référentiel Marianne, le service public s'engage pour améliorer la qualité de service*, septembre 2016

SECRETARIAT GENERAL DES AFFAIRES EUROPEENNES, *Guide relatif à la gestion des services d'intérêt économique général* (SIEG), services du Premier ministre.

SOCIETE FRANÇAISE D'EVALUATION, *Charte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes publics*, adoptée par l'assemblée générale de la société française d'évaluation.

Carnet de coopération #7

Évaluer : une nécessité pour incarner les coopérations politiques culturelles et penser le service public de la culture

Une publication du Comité national de liaison des EPCC

Conception et réalisation :
Thierry BORE, directeur Spectacle Vivant en Bretagne (Rennes)
Frédéric DOMENGE, directeur de La Barcarolle (Saint-Omer)
Anne DUPONT, responsable développement, CDP Finistère (Daoulas)
Philippe GERMAIN, directeur général de CICLIC (Château Renault)
Philippe IFRI, directeur Chemins du Patrimoine en Finistère (Daoulas)
Annaïck Le RU, directrice générale adjointe de CICLIC (Château Renault)
Vincent ROCHE LECCA, directeur du Théâtre de Bourg-en-Bresse
Didier SALZGEBER, Atelier VersoCulture – délégué général du Comité

Licence Creative Commons.
À l'exception des visuels et des photographies, les pages de ce document sont mises à disposition sous un contrat Creative Commons pour en garantir le libre accès tout en respectant et protégeant les droits d'auteur par un système de licence ouvert.

Le Comité national de liaison des EPCC : créé en 2003 sous forme d'un groupement professionnel, le Comité national de liaison des EPCC est depuis avril 2013 une association loi 1901. Il réunit aujourd'hui une trentaine d'établissements. Sa vocation est d'échanger, de confronter et de partager les expériences, en particulier avec les collectivités territoriales. Sa configuration interdisciplinaire (tous les secteurs culturels et artistiques y sont représentés) facilite la mise en commun des réflexions autour d'une question centrale : le service public de la culture et la coopération.

Déjà parus

Carnet de coopération #1 : Le Livret de l'administrateur ou de l'administratrice d'un EPCC (janvier 2016)
Carnet de coopération #2 : Recruter un directeur ou une directrice d'EPCC et renouveler son mandat (octobre 2016)
Carnet de coopération #3 : Instituer la coopération comme levier et support d'une nouvelle décentralisation culturelle (février 2017)
Carnet de coopération #4 : Le règlement intérieur du Conseil d'administration d'un établissement public de coopération culturelle (juin 2017)
Carnet de coopération #5 : la coopération à la manière du LaM (juin 2017)
Carnet de coopération #6 : La coopération à la manière de trois théâtres de la région Auvergne-Rhône Alpes (septembre 2017)
Publications téléchargeables sur notre site internet.

Editeur : Comité de liaison des EPCC
1, rue de l'Audience 95780 LA ROCHE-GUYON - contact@culture-epcc.fr
Site internet : www.culture-epcc.fr
ISBN. 979-10-96971-06-0 - EAN 9791096971060
Directrice de la publication : Marie-Laure Atger, Présidente du Comité
Responsable de la publication : Didier Salzgeber, Délégué général du Comité
Impression : Mai 2018

Comité national de liaison
des établissements publics de coopération culturelle

Carnet de coopération est une initiative du Comité national de liaison pour partager l'expérience des membres sur des sujets susceptibles d'intéresser les collectivités publiques membres des Conseils d'administration des EPCC et les professionnels des différents secteurs de la culture. Vous êtes donc invité, en qualité de lecteur, à nous faire part de vos remarques et de vos propositions, afin de préciser si besoin des notions présentées dans ce carnet, et plus globalement d'améliorer les conditions d'exercice de la coopération politique et professionnelle en faveur du développement culturel et artistique.

Les membres du Comité national de liaison des EPCC

La coopération pour un service public de la culture

ARCADI ÎLE-DE-FRANCE. BIBRACTE. BORDS 2 SCÈNES. CARRÉ LES COLONNES. CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE NORMANDIE-ROUEN. CHÂTEAU DE LA ROCHE-GUYON. CICLIC - AGENCE RÉGIONALE DU CENTRE-VAL DE LOIRE POUR LE LIVRE, L'IMAGE ET LA CULTURE NUMÉRIQUE. CITÉ INTERNATIONALE DE LA BANDE DESSINÉE ET DE L'IMAGE. CHEMINS DU PATRIMOINE EN FINISTÈRE. ECOLE SUPÉRIEURE D'ART DE CLERMONT FERRAND. FRAC RÉUNION. L'ASTRADA - MARCIAC. LES ATELIERS MEDICIS. LE QUAI - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL ANGERS PAYS DE LA LOIRE. ESPACE DES ARTS - SCÈNE NATIONALE DE CHALON-SUR-SAÔNE. LA BARCAROLLE - SPECTACLE VIVANT AUDOMAROIS. LA CONDITION PUBLIQUE. LE LAM - MUSÉE D'ART MODERNE, D'ART CONTEMPORAIN ET D'ART BRUT.LA SOUFFLERIE. L'AUTRE CANAL - SCÈNE DE MUSIQUES ACTUELLES. LE TRAIN THEATRE. LES TURBULENCES - FRAC CENTRE-VAL DE LOIRE. MÉMORIAL DU CAMP DE RIVESALTES. MUSEE DU LOUVRE LENS. LE PONT DU GARD. POLE NATIONAL CIRQUE ET ARTS DE LA RUE - CIRQUE JULES VERNE. POLE SUP 93 AUBERVILLERS LA COURNEUVE. PRIEURE DE LA CHARITE - CITE DU MOT. RESO. SOMME PATRIMOINE. SPECTACLE VIVANT EN BRETAGNE. THÉÂTRE LES TREIZE ARCHES. THÉÂTRE DE BOURG-EN-BRESSE. THÉÂTRE DE L'ARCHIPEL. TERRE DE LOUIS PASTEUR. THÉÂTRE DE LORIENT - CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL DE BRETAGNE. TRIO…S.