

# HÉTÉROGÉNÉITÉ, COMPLEXITÉ ET ÉVALUATION EN POLITIQUE ARTISTIQUE ET CULTURELLE

Contribution de [Jean-Michel Lucas](#) et le Doc Kasimir Bisou

Durant longtemps le stéréotype le mieux partagé par les acteurs de la politique culturelle a été de considérer qu'aucune évaluation n'était concevable. Les missions de la politique de soutien aux arts et à la culture étaient par elles-mêmes d'une telle valeur civilisatrice que l'idée d'évaluer passait pour une incongruité. Il faut dire que lors de la constitution du premier ministère français de la culture, la barre avait été mise très haut. Le ministère d'André Malraux s'était donné comme finalité de sélectionner les « *œuvres capitales de l'Humanité* » et de « *les rendre accessibles au plus grand nombre possible de Français* », avec de surcroît l'ambition la plus noble qui puisse s'imaginer dans une société civilisée : « *favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit* ». Par leur simple énoncé, de telles valeurs continuent d'assurer la légitimité de la politique culturelle. Elles sont l'essence de l'institution culturelle. En conséquence, oser mettre des dispositifs quantitatifs d'évaluation des résultats en regard d'enjeux aussi vertueux pour la construction de l'Humanité, paraît forcément mesquin, en tout cas « *boutiquier* » et, à coup sur, technocratique<sup>1</sup>.

D'ailleurs, encore en 2005, le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (Syndecac) appelait à la « *vigilance* » nécessaire contre la mise en oeuvre des dispositifs d'évaluation de la politique culturelle compte tenu de « *l'impossibilité de mesurer certains aspects de nos métiers comme la dimension qualitative de la création par exemple. Notre vigilance est donc requise sur ce point* ».

Mieux encore un rapport de 2005 du sénateur Arthuis faisait droit à la question de l'impossibilité d'évaluer l'art : « *La performance de la mission "Culture" peut-elle être évaluée ? Il peut être difficile de lier l'évaluation de la dépense publique à la qualité de la création. Ainsi, l'accroissement de la vente de places par un spectacle n'est pas le gage de son intérêt artistique<sup>2</sup>.* »

Il reste que ce doute généralisé sur la légitimité d'évaluer n'a aucunement ralenti le rythme de la machine évaluative qui fourmille maintenant d'indicateurs (plus de 1 178 pour l'Etat). Définie depuis 2001 par la Loi Organique relative aux Lois de Finances, communément appelée [LOLF](#), l'évaluation de leurs performances s'impose aujourd'hui à tous les acteurs de l'action publique, au nom des principes de la démocratie et de la transparence que le décideur public doit au citoyen, sans aucune exception, même pour les acteurs de la politique culturelle.

Ce passage brutal de la réticence à évaluer la politique culturelle à la réponse mécanisée sous formes de multiples tableaux d'indicateurs de performance laisse pantois. La complexité du monde de l'art s'est-elle évanouie grâce à sa transfiguration en tableaux croisés ? Ou au contraire, la mécanisation de l'enjeu évaluatif ne traduit-elle pas une mauvaise gouvernance du processus d'évaluation de la politique des arts et des cultures ?

Dans un premier point, je montrerai que le ministère de la culture n'a pas su négocier l'enjeu de la complexité des valeurs artistiques et culturelles. Il n'a pas bien conduit les négociations sur les dispositifs d'évaluation issus de la LOLF. De ce point de vue, il a commis une faute politique lourde.

Dans un second point, j'indiquerai les quatre principes de base qu'il aurait fallu respecter et à partir desquels il conviendrait de négocier une évaluation mieux maîtrisée des enjeux complexes de la politique de soutien aux arts et aux cultures.

---

[1] On peut évoquer ici l'analyse de l'institution faite par F. Dubet, qui s'applique parfaitement à la politique culturelle en particulier dans cette dimension de « sanctuaire » qui résiste à l'épreuve des faits. Voir « *le Déclin de l'institution* », Le Seuil, 2002.

[2] [Rapports d'information LOLF : Culte des indicateurs ou culture de la performance ? n°220](#) (2004-2005) de M. Jean Arthuis, fait au nom de la Commission des finances, déposé le 2 mars 2005.

## I- Erreur et faute dans la négociation sur l'évaluation de la politique culturelle

Le dispositif prévu par la LOLF suppose que l'action publique soit définie à travers des programmes dont les finalités, les objectifs et les actions sont explicités dans un document présenté devant le Parlement. Ce document constitue le « Projet annuel de performances » (appelé PAP) du ministère. Il contient une liste d'indicateurs sensés refléter le travail mené pas les acteurs de la politique publique.

Prenons donc le ministère de la culture et les trois programmes placés sous sa responsabilité : le programme « patrimoine », le programme « création » et le programme « transmission des savoirs et démocratisation de la culture ».

Ces documents ont pour objet de soumettre aux représentants du peuple les finalités de la politique culturelle. Ils engagent donc fortement le ministère puisque les crédits que le Parlement autorise sont très précisément liés aux arguments exposés. Pourtant leur lecture attentive et répétée produit un curieux effet : on s'aperçoit que le ministère de la culture ne défend à aucun moment les valeurs spécifiques dont il paraissait pourtant être le dépositaire. Il n'a pas inscrit dans le dispositif d'évaluation ce qui fait sa raison d'être. Cette posture est en soi étonnante car la LOLF est un dispositif qui permet de faire partager par la représentation nationale les valeurs que chaque ministère veut défendre, en tout cas, si les évaluations s'avèrent positives.

Pour bien montrer cette étonnante stratégie du ministère en matière d'évaluation, je prends deux illustrations parmi beaucoup d'autres possibles :

① La première illustration concerne la bibliothèque nationale de France (BNF) : le PAP nous indique que son coût journalier est de 507 000 euros. Comment justifier une telle dépense devant le contribuable (autant que devant les « petits » acteurs culturels qui n'ont jamais vu une telle somme sur leur compte associatif). La réponse est simple et depuis longtemps largement partagée : avec ses 12 millions d'ouvrages imprimés, la BNF n'est pas seulement « utile » aux lecteurs ou au prestige de la France. Elle est un lieu de haute valeur artistique et culturelle et contribue en ce sens à la construction de l'Humanité. En conséquence, la première finalité à défendre dans le débat public sur les moyens à attribuer à la BNF est bien cette finalité universelle de l'institution.

Or, on a beau chercher, une phrase, un mot, même une métaphore, rien : aucune référence à la valeur culturelle universelle de la BNF dans le PAP. La bibliothèque devient simplement une espèce de machine à opérer du recollement, du classement de documents et de la livraison de pages à des usagers.

Je ne veux pas dire par là que le ministère a oublié que la BNF était un lieu précieux pour le passé et l'avenir de l'Humanité ; je veux dire, plus durement, que le ministère n'a pas revendiqué cet enjeu de la valeur culturelle dans la négociation. Il a mis la question de la valeur de côté, comme si le dispositif d'évaluation n'avait pas de légitimité à en connaître. Au fond, comme pour dire « *la valeur spécifique de notre BNF est si élevée qu'elle est au-dessus de toute évaluation, par conséquent, nous n'avons pas à la soumettre à votre machine évaluative* ».

Pour le dire autrement, la conjonction des complexités, celle d'évaluer la valeur de l'art et la culture et celle d'évaluer les politiques publiques n'a pas eu lieu. La gestion de la complexité s'en trouve largement simplifiée, par application de la devise bien connue du professeur Shadoko : « *s'il n'y a pas de solution, c'est qu'il n'y a pas de problème.* »<sup>3</sup>

Cette tactique de l'évitement de la complexité a pourtant ses limites: celles du ridicule qui est manifestement atteint s'agissant de la BNF. Regardons de plus près : si le dispositif n'évalue pas la « Haute » valeur de la BNF, que va-t-il évaluer ? Il ne lui reste que l'ordinaire d'un service public. Cette banalisation de l'enjeu se lit avec netteté dans l'un des indicateurs proposés qui se rapporte

---

[3] On conseillera la lecture régulière et assidue de la saga des [Shadoks](#) de Jacques Rouxel.

uniquement à la « satisfaction » des usagers. Pire, la mesure de cette satisfaction emprunte aux techniques du marketing commercial avec indicateur calculé à partir d'une enquête ponctuelle réalisée par « un cabinet spécialisé » nous précise-t-on<sup>4</sup>. La formule exacte mérite d'être lue telle quelle ; il s'agit de faire une « *enquête de satisfaction, réalisée, par un cabinet spécialisé, auprès d'un échantillon de 1 500 lecteurs et visiteurs interrogés à leur sortie de la BNF (dernière réalisation de l'enquête en mars 2005). Le taux de satisfaction correspond au pourcentage des personnes ayant répondu "tout à fait satisfait" et "assez satisfait" à la question "Etes-vous tout à fait, assez, peu ou pas satisfait de la BNF ?" »*

La complexité de l'évaluation de la valeur de la BNF est réduite au simplisme puisque aucun interviewé n'a à dire ce qui motive sa satisfaction. Par conséquent, la personne qui est venue se promener dans le rez-de-jardin pour admirer l'espace vert, lire un magazine et utiliser la machine à café pèse du même poids que le chercheur venu du bout du monde pour consulter le seul manuscrit encore lisible sur la planète !!! On se demande comment une telle confusion de sens et de valeurs peut passer pour un argument justifiant auprès du contribuable une dépense journalière de 507 000 euros.

Pour être encore plus direct dans l'expression critique, il est clair que si le taux de satisfaction des « gens qui passent » dans les institutions culturelles est un indicateur de bonne dépense publique, c'en est fini de l'idée même d'une politique « spécifique » de la culture. Les conséquences du camouflage de la valeur culturelle sont donc graves : si l'institution culturelle, la plus légitime et la plus coûteuse, ne cherche même pas à défendre la valeur culturelle universelle qu'elle porte, comment les équipes artistiques les plus fragiles pourront-elles justifier leur légitimité publique ? Elles n'auront d'autres possibilités que de suivre le faux-pas de la BNF en plaidant devant les élus du peuple et leurs contribuables, le taux de satisfaction de leurs « visiteurs ». La politique culturelle se trouve alors réduite à son utilité du jour. Elle ne met plus au centre de l'action publique l'enjeu de l'existence de valeurs artistiques et culturelles contribuant à bâtir l'Humanité. Refuser d'affronter la complexité de l'évaluation de la valeur culturelle a donc un prix : celui de la perte de sens de la politique culturelle.

② Je donne maintenant un autre exemple de cette stratégie du camouflage : dans le programme « création », apparaît un objectif intéressant : « *objectif 2 : donner des bases économiques et professionnelles à la création.* »

À la lecture de l'objectif, l'enjeu de la valeur artistique paraît assumé par le ministère puisque l'action publique concerne la « création ». Certes, des réalités complexes, hétérogènes et contradictoires se cachent derrière ce mot dont le sens est rarement explicité, mais, au moins, l'intention d'affirmer des valeurs artistiques spécifiques est présente.

Mais l'intention n'est pas volonté et la stratégie du camouflage se laisse voir dès la première phrase qui suit l'énoncé de l'objectif : « *Les réalités économiques de la production de spectacles justifient la nécessité d'une aide publique en faveur des institutions et équipes, dont l'équilibre économique ne pourrait être atteint sans un apport financier extérieur.* »

Il n'est pas besoin de relire deux fois pour saisir l'abandon du combat sur les valeurs : devant le Parlement, le Ministère de la culture se cache derrière les « *réalités économiques* » du spectacle en général pour expliquer les déficits et justifier la distribution de subventions aux producteurs. Tout devient plus simple : discuter sur les valeurs artistiques est inutile puisque « *les réalités économiques* » s'imposent inévitablement aux politiques. Si le ministère doit bénéficier de crédits du Parlement pour aider les spectacles, c'est à cause de la « réalité » et non en raison d'un choix de politique culturelle, défini après de longs débats publics sur les valeurs culturelles et artistiques à promouvoir par l'Etat dans une société de liberté.

On pourrait, là encore, se moquer du simplisme de l'argument de la méchante réalité économique qui oblige à ponctionner de l'argent dans la poche du contribuable. S'il y a bien un secteur où la réalité économique produit plus de profits que de déficits, c'est celui du spectacle vivant. Quand on observe le taux de rentabilité des tournées des Stones et de certaines comédies musicales, quand le prix actuel des places pour la chanteuse « Lorie » ou les rappeurs expérimentés de NTM est de 45

---

[4] Voir sur le site du ministère des finances, le [PAP Mission Culture 2009](#), page 42.

euros, on imagine bien que « les *réalités économiques* » de la production de spectacles ne sont pas du tout incompatibles avec le profit. Le ministère ne l'ignore pas puisqu'il a créé un établissement public spécifique qui mutualise la gestion des profits des producteurs de spectacles vivants relevant de la chanson, des variétés et du jazz<sup>5</sup>.

Le lecteur attentif devient perplexe : l'argument des « réalités économiques » est faux et pourtant il apparaît en première ligne. La seule explication possible est que l'argument énoncé dans cet objectif de politique culturelle ne concerne pas tous les genres de spectacles vivants, mais uniquement ceux qui ont une valeur de « création artistique » que le marché ne sait pas reconnaître. Ces spectacles sont, alors, nécessairement déficitaires, non pour des raisons de « réalités économiques » mais parce que ces spectacles ont été évalués par les spécialistes du ministère comme des spectacles ayant une valeur culturelle et artistique spécifique méritant, à ce titre, un soutien public.

Or, à bien examiner le texte présenté aux parlementaires, cet argument sur la valeur artistique, qui ouvre en même temps le débat public sur l'évaluation complexe de ce qui fait « art » ou pas, dans la construction de l'Humanité, est le seul argument qui n'est pas mentionné. Il est invisible alors que c'est lui qui constitue le fondement du ministère de la culture.

Voilà donc un premier constat : face à la machine évaluative, le ministère a choisi l'évitement. Il a veillé à mettre hors champ de l'évaluation, donc du débat avec les élus, les finalités spécifiques qui justifient sa raison d'être. Il n'a pas considéré que l'enjeu des valeurs culturelles constitutives de l'Humanité devait être revendiqué au premier chef dans les négociations sur l'évaluation de la politique culturelle. Il a préféré négocier sur d'autres enjeux : la satisfaction des usagers, les recettes des clients, (il y a même un indicateur qui donne le prix à atteindre des places de spectacles !), l'attractivité de la culture pour le territoire national.

Cette posture de fuite doit être analysée comme une erreur de compréhension des missions de la LOLF, mais cette erreur doit se lire surtout comme une faute politique dans la gouvernance du dispositif d'évaluation de la politique culturelle.

L'erreur tient au fait que la finalité de la LOLF est d'organiser un dispositif d'évaluation de la « Performance ». La question évaluative est de savoir si le service public est parvenu à bien agir, s'il a réussi à son travail par rapport aux valeurs, finalités et objectifs qui lui ont été fixés. Il faut alors impérativement comprendre que le dispositif d'évaluation de la LOLF n'est pas le lieu où se débattent toutes les valeurs de toutes les finalités de toutes les actions publiques. Le dispositif LOLF s'intéresse au travail bien fait et n'évoque les enjeux de valeurs que par défaut.

Pour apprécier la différence entre l'évaluation de la valeur culturelle et l'évaluation de la performance, je prendrais un exemple tiré du Projet annuel de performances 2008 du Ministère de la culture lui-même. Il s'agit de l'objectif « *amélioration des procédures de signalement de protection et de conservation* » du patrimoine. Un indicateur porte sur « *la capacité de traitement des demandes de protection d'édifices* » ; il concerne par conséquent les demandes des propriétaires qui souhaitent que l'Etat donne une valeur de « monuments historiques » à leur édifice.

La valeur cible de cet indicateur est 50%. Avec cet indicateur, on voit clairement la différence entre évaluation de la valeur et évaluation de la performance. En effet, le service sera performant s'il a été capable de présenter à la commission compétente 50 dossiers sur les 100 en attente. Il a donc bien géré la file d'attente. Il est performant au sens de la LOLF.

Mais pour autant, il est possible que sur les 50 dossiers présentés, aucun ne soit retenu comme monument historique par la commission chargée de dire la valeur des édifices, en application de la loi de 1913 sur les monuments historiques. Dans cette hypothèse extrême, la commission aura considéré qu'aucun bâtiment n'a une valeur suffisante pour être qualifié de monument historique, c'est à dire « pour être désirable au regard de l'art et de l'histoire ». L'expression utilisée par la loi de 1913 est belle pour signifier que la valeur culturelle du monument historique est un enjeu public qui s'apprécie à l'aune de l'art et de l'histoire de l'Humanité, et donc, bien delà des enjeux du jour.

---

[5] Voir le site du CNV, Centre national de la chanson, des variétés et du jazz : [www.cnv.fr](http://www.cnv.fr).

Dans cet exemple, l'évaluation de la valeur culturelle est spécifiquement placée sous la seule responsabilité du ministère de la culture, par application d'une loi ancienne qui est solidement ancrée dans notre démocratie. Et l'évaluation par la performance, mise en place par la LOLF n'empiète pas sur ce dispositif. Dans l'approche de la performance, on se contente de vérifier la capacité de travail du service à fournir des dossiers à l'instance chargée par la loi de sélectionner les valeurs.

Cet exemple qui sépare bien les deux finalités évaluatives aurait dû servir de référence pour bien négocier le virage de la LOLF, mais cela n'a pas été le cas<sup>6</sup>. La stratégie du ministère a été au contraire de ne pas affirmer sa mission spécifique de sélection des valeurs artistiques et culturelles. On doit donc se demander pourquoi le ministère a agi ainsi ? Pourquoi s'est-il enfermé dans l'erreur consistant à camoufler les enjeux de « valeur », alors que ce ne sont pas les enjeux du dispositif d'évaluation de la LOLF ?

Pour trouver la réponse, il suffit de lire le passage du projet annuel de performances consacré à la mise en oeuvre du programme « création ». Il nous indique explicitement comment s'opère l'évaluation artistique. Qui sont les « maîtres des valeurs » : *« les administrations centrales disposent de corps d'inspection spécialisés dans chacun des domaines. Ces inspecteurs ont en charge l'appréciation artistique, le contrôle scientifique et technique, l'évaluation nationale des organismes de création, de recherche, de production, de diffusion, de mise en valeur des patrimoines, soutenus par l'État. »*<sup>7</sup>

On relit : pour déterminer les valeurs artistiques et culturelles contribuant à enrichir le patrimoine de l'Humanité, l'Etat français s'appuie sur un corps de fonctionnaires spécialisés, appelés « inspecteurs » et c'est le seul dispositif d'évaluation de la valeur culturelle et artistique qu'il reconnaît. Cela signifie que la complexité attachée au choix de ce qui fait art et culture au nom de l'intérêt général est résolue par un dispositif simple, exclusivement géré en interne par l'institution culturelle ministérielle.

On comprend mieux que, face à la machine LOLF, le ministère a préféré jouer la carte de l'implicite en évitant de mettre en débat le dispositif qu'il pratique au quotidien. Il y avait effectivement risque d'interrogations lourdes sur la pertinence d'un dispositif de choix des valeurs aussi concentré dans le giron même de l'administration.

Il faut surtout faire observer que ce dispositif fermé sur lui-même n'a pas grande légitimité démocratique. Autant pour les monuments historiques la sélection des valeurs par les spécialistes est encadrée par une loi ancienne et patinée par la démocratie représentative, autant quant il s'agit de « création artistique », « d'arts en train de se faire », « d'émergences », de « pratiques culturelles » singulières venues d'ailleurs, l'évaluation par l'inspection est sans règles démocratiquement déterminées. La sélection des valeurs culturelles appartient au royaume du confidentiel, au domaine réservé des sélectionneurs où il n'est jamais question de « débat public » sur les valeurs culturelles retenues au nom de l'art, et par là, au nom de l'Humanité. La complexité de dire l'art et la culture est bien plus simple à maîtriser si l'on reste entre soi !

La cause est entendue, si bien entendue que le PAP oublie même de préciser que beaucoup de décisions de soutien aux projets artistiques sont prises, en réalité, sur la base d'avis d'experts extérieurs au ministère. Mais cette précision ne change rien au fond puisque les textes officiels qui régissent le rôle des experts indiquent qu'ils sont tenus « au strict secret des délibérations » des commissions. Silence, confidence et secret, voilà la règle de gestion de la complexité dans l'empire de la très « despote éclairée » politique culturelle.

La faute politique est là : les gardiens de la valeur protègent leurs trésors dans leur caverne, alors que l'enjeu est, au contraire, de dire au monde quelles valeurs culturelles doivent être soutenues pour enrichir l'Humanité.

La faute de gouvernance de l'évaluation est limpide : au moment où les politiques publiques ne peuvent échapper aux logiques évaluatives, la stratégie aurait du être d'engager le débat public sur

---

[6] On peut observer que ce seul bon exemple a disparu du Projet annuel de performances pour l'année 2009, sans explication d'ailleurs !

[7] Voir le [PAP Mission Culture 2009](#) - page 114.

la question des valeurs culturelles et artistiques de référence et non de parier sur les talents de camouflage des préposés aux sélections confidentielles. Au fond, le ministère de la culture n'a pas pris très au sérieux la dynamique évaluative de la LOLF ; on pourrait dire qu'il l'a prise à la légère par rapport à ses propres finalités, il l'a considérée comme un exercice technocratique de plus, en veillant bien à éviter de mettre son pouvoir de sélection des valeurs dans la balance évaluative. Résultats, le ministère n'a pas négocié ses spécificités et se trouve maintenant pris au piège d'indicateurs qui n'indiquent rien des valeurs qu'il veut défendre. Il a refusé le combat dans l'arène de l'évaluation et il en a perdu son sens et ses valeurs.

On peut alors se demander s'il était possible de faire autrement, en tout cas de penser de manière différente l'évaluation de la complexité des politiques artistiques et culturelles ?

## **II- Quatre principes pour de bonnes pratiques évaluatives des politiques artistiques et culturelles**

Pour ouvrir la voie aux bonnes pratiques, il convient de respecter quatre principes de négociations entre les acteurs concernés par l'évaluation de la politique culturelle :

### **1- Principe de spécificité**

Depuis quelques années, la politique culturelle de l'Etat, mais aussi les politiques locales, autant que l'Union européenne, ont mis en avant les impacts très importants des actions artistico/culturelles pour la société. On peut se féliciter de cette reconnaissance générale des bienfaits apportés par les acteurs culturels. Néanmoins, une distinction s'impose dans les négociations sur l'évaluation.

Ainsi, évaluer l'impact de la politique culturelle sur l'emploi ne peut relever que de la logique d'évaluation des politiques publiques de l'emploi ; estimer la politique culturelle en fonction de son attractivité touristique s'apprécie par rapport aux valeurs et finalités établies par la politique publique du tourisme, évaluer les effets de la présence artistique à l'hôpital se juge en fonction des stratégies médicales poursuivies. On pourrait continuer ainsi longtemps : il existe une multitude d'évaluations de la politique culturelle qui ne peuvent être pensées que sous dépendance des valeurs, finalités et objectifs d'autres politiques publiques. Le summum de cette approche se lit dans l'agenda culturel européen défini par la Commission européenne<sup>8</sup> : le regard se porte sur l'activité économique, les clusters, la créativité, l'emploi, les qualifications professionnelles, les rapprochement entre des citoyens de différents pays grâce à la culture... Toutes politiques publiques formidables mais pour lesquels l'acteur culturel est simplement une ressource comme une autre. La politique culturelle trouve alors sa justification dans la légitimité des autres politiques publiques et s'évalue, alors, à l'aune de son « utilité » pour les autres finalités publiques. Elle ne dispose pas de modes d'évaluation autonomes, qui conduiraient à sélectionner des valeurs culturelles sur l'argument qu'elles contribuent à enrichir l'Humanité.

Le premier principe de l'évaluation de la politique culturelle impose alors de négocier un volet évaluatif portant spécifiquement sur les valeurs culturelles. Cette affirmation d'une spécificité est un préalable à toute négociation sur l'évaluation des retombées « utiles » de l'action culturelle. L'exigence est importante et supposera une mobilisation politique forte, puisque comme nous venons de voir, avec la BNF et l'aide à la création, le ministère a fui cette étape de l'affirmation de ses propres valeurs.

Supposons néanmoins que le principe de spécificité soit accepté, la question qui vient alors est celle de savoir comment s'y prendre dans une démocratie pour sélectionner ces valeurs culturelles spécifiques, si la solution des inspecteurs confidentiels et des experts au secret n'est pas la bonne.

---

[8] L'Union européenne a adopté en mai dernier un texte d'orientation « L'Agenda culturel européen à l'heure de la mondialisation » qui utilise toutes les ficelles pour montrer les bonnes utilités de la culture, sans évidemment définir le terme « culture », comme toujours au niveau de l'Union. Voir [site de l'Union](#).

## 2- Principe de confrontation publique du sens et des valeurs culturels

Le second principe de l'évaluation des valeurs culturelles est le principe de la confrontation du sens et des valeurs culturels. On pourrait penser que cette perspective de confrontation est irréaliste, voire utopique. Elle a pourtant été engagée par le Ministère de la culture lui-même lorsqu'il a été confronté aux acteurs du rock, devenus plus tard avec d'autres, les acteurs des « musiques actuelles ». En effet, face à ces pratiques culturelles mal cernées par la politique culturelle, le ministère n'a pas eu de réponses qui puissent prendre en compte la complexité de ces phénomènes musicaux à multiples facettes. Progressivement, vers la fin des années 1990, la politique culturelle appliquée à ces musiques s'est définie à partir de concertations directes avec les acteurs. La route a été longue et hésitante, mais, en 2006, le ministère créait le « Conseil supérieur des musiques actuelles » qui est une instance de confrontations des positions, entre les acteurs entre eux, avec le ministère, mais aussi, avec les représentants des collectivités. Voilà donc un dispositif de concertation qui affirme d'emblée son intention de se confronter à la complexité du monde culturel, avec ses valeurs artistiques contrastées et l'hétérogénéité des intérêts des différents acteurs. La présentation de la concertation ne cache pas la difficulté : « *Les musiques actuelles se caractérisent par une multitude d'initiatives privées et d'engagements personnels et collectifs qui peuvent recouvrir des dimensions aussi bien citoyennes, artistiques, culturelles, sociales qu'économiques, technologiques ou industrielles.* »

On peut imaginer la conséquence : devant cette complexité, le ministère a dû s'adapter. Il ne pouvait légitimer ses méthodes d'évaluation artistique et culturelle fondées sur la confiance et le secret. Il lui a donc fallu accepter de mettre en débat ouvert toutes les questions posées par les acteurs des musiques actuelles.

Dans un tel contexte, on doit considérer que la politique culturelle s'échafaude dans la discussion publique. Elle est co-construite, ce qui pour notre sujet signifie que la complexité des situations n'est pas camouflée, elle est en permanence assumée par l'instance qui associe acteurs et décideurs. Par conséquent, la détermination des valeurs artistiques et culturelles qui sont bonnes pour l'intérêt général n'est jamais réglée une fois pour toutes. Nul ne peut se prévaloir au sein du ministère, ni un inspecteur, ni une commission discrète, de dire la valeur de telles ou telles de ces pratiques culturelles. Dans un tel dispositif de confrontation de sens et de valeurs, l'évaluation est elle-même « évaluée », c'est-à-dire organisée pour être mise en débat public, en permanence.

Le ministère dispose ainsi avec les musiques actuelles d'un outil de rénovation complète de son positionnement pour définir les finalités de la politique culturelle. Au lieu de camoufler la valeur, il a les moyens d'en faire un enjeu public, donc politique, grâce à l'association dynamique des acteurs impliqués. On sort ainsi de l'époque archaïque où valeurs, finalités, moyens et évaluation se réglaient par quelques circulaires définissant les bonnes pratiques artistico-culturelles et indiquant comment obtenir un label ministériel de « bonne » conduite .

Dans cette logique de co-construction, on retrouve la philosophie de nombre de dispositifs développés par d'autres politiques publiques. La lecture du PAP des autres ministères montre que les responsables du tourisme, du retour à l'emploi, de la santé, etc., organisent de nombreux dispositifs de confrontation avec les acteurs associatifs, les professionnels, les élus, sous forme de « comités », « organismes paritaires », des « chartes déontologiques », des « protocoles de travail » et mille autres manières de confronter le sens et les valeurs d'acteurs différents engagés dans un monde nécessairement complexe. La politique publique devient ainsi co-élaborée, elle organise la discussion sur l'ensemble des choix et, dans ces discussions, elle met en place des dispositifs d'évaluation qui sont partagés. En somme, elle ne masque pas les tensions, ni les conflits, elle s'y prépare en organisant les confrontations de positions<sup>9</sup>.

Le ministère de la culture n'aurait pas fait mauvaise figure s'il avait annoncé aux évaluateurs de la LOLF que, pour les musiques actuelles au moins, il renouvait profondément son approche du sens et de la valeur artistique et culturelle , en jouant comme beaucoup d'autres le jeu de la concertation, rompant avec ses approches archaïques de l'évaluation.

---

[9] Sur la tendance générale au développement de la démocratie de l'interaction, voir entre autres le récent ouvrage de Pierre Rosanvallon « La Légitimité démocratique - Impartialité, réflexivité, proximité », Le Seuil, 2008.

Mais la déception vient vite. Ce qui pouvait devenir une nouvelle donne appliquant le principe de la confrontation du sens et des valeurs apparaît comme un match où l'arbitre aurait oublié les règles du jeu. Il suffit d'examiner le PAP pour s'en apercevoir : pour présenter les musiques actuelles au Parlement, le ministère commence par réduire les musiques actuelles à une seule catégorie d'acteurs, les « Scènes de musiques actuelles » qu'il finance déjà. La complexité évoquée dans le texte de la concertation nationale est déjà oubliée. Les autres acteurs des musiques actuelles sont invisibles. Ils sont donc, pour reprendre la subtile analyse d'Axel Honneth<sup>10</sup>, en situation d'absence de reconnaissance, en situation de mépris. Le contraire du principe de confrontation du sens et de valeurs.

De surcroît, ces « scènes de musiques actuelles » sont décrites comme des « institutions » qu'il faut financer parce qu'elles sont « très populaires ». L'expression est savoureuse. Le ministère a créé un « Conseil supérieur des musiques actuelles » pour mieux maîtriser la complexité d'un phénomène musical à mille visages et il s'autorise, au nez et à la barbe de cet outil de co-construction, à décréter non pas seulement « populaire » mais « très populaire » les activités de musiques actuelles. Voilà une complexité rondement résolue ! Par cette évocation du « très populaire », qui sent le propos de salon à l'heure du thé, le texte du PAP réduit la complexité des musiques actuelles au rang d'aimables délasséments des basses couches de la société et rend le « Conseil supérieur des musiques actuelles » supérieur à pas grand chose ! Oublié le texte de principe qui organisait la concertation avec tous les acteurs.

On prend ainsi conscience que les dispositifs nécessaires de confrontation de sens et de valeurs culturels permettant des évaluations partagées ne pourront naître sans une volonté politique forte. La LOLF ne suffira pas à modifier les stratégies d'évaluation de la politique culturelle. Il faudrait pouvoir mettre en œuvre un troisième principe d'évaluation : le principe du mandat évaluatif.

### **3- Le principe du mandat évaluatif**

Nous avons introduit notre propos en évoquant les réticences des professionnels des arts à soumettre leurs activités de créateur au dispositif d'évaluation, à cause, nous a-t-on dit, de la dimension « qualitative » de la création.

On peut maintenant comprendre pourquoi une telle posture est triplement absurde :

Ⓐ D'abord parce qu'évaluer un livre, un spectacle, une partition ne pose pas de problème aux professionnels de l'art puisqu'ils en font même profession. Plutôt que de refuser le principe de l'évaluation, les professionnels seraient mieux inspirés d'entrer ouvertement dans la négociation évaluative pour affirmer leurs compétences.

Ⓑ De plus, la réticence à s'engager dans le processus évaluatif est absurde parce que, par définition, la spécificité de la politique culturelle est de sélectionner des valeurs qui contribuent à définir ce que l'on peut entendre par Humanité. Par conséquent, cette évaluation spécifique de valeurs sera inévitablement qualitative. Il est, là encore, préférable d'entrer en négociation pour déterminer la meilleure manière de faire plutôt que de rester en marge. On a vu plus haut l'effet désastreux des stratégies d'évitement qui conduisent à évaluer la BNF comme n'importe quel produit de linéaires de supermarché : il n'y a plus d'évaluation spécifique et il ne reste dans la machine évaluative que les effets d'utilité de la culture (nombre de clients satisfaits, de sièges occupés, de recettes...) et le découragement des acteurs.

Ⓒ Il est, en toute hypothèse, absurde de penser que l'évaluation artistique consiste à attacher une valeur à un objet. Même la grotte de Lascaux ou la Joconde qui passent pour des manifestations de valeur universelle, expressions référentielles des oeuvres de l'art et de l'esprit du génie humain seront peut être un jour de simples traces d'une histoire oubliée. La qualité « d'oeuvres capitales de l'Humanité » n'est pas un exercice d'étiquetage par des savants intègres, comme si une fois

---

[10] Voir en particulier « La société du mépris », La Découverte, 2006.

marquée du sceau de l'art, la « chose » était oeuvre jusqu'à la fin des temps. L'évaluation des arts et des cultures est une lutte de tous les instants, elle doit donc demeurer ancrée dans le débat public d'aujourd'hui comme de demain. C'est pourquoi exprimer ses réticences vis-à-vis des exigences du débat évaluatif est une forme de renoncement au combat permanent qui s'impose pour la reconnaissance des valeurs artistiques et culturelles ; c'est un renoncement à ses propres ambitions.

Nous voulons dire par là que l'enjeu d'une politique culturelle spécifique n'est pas de désigner des objets d'art pour eux-mêmes mais de désigner au regard des autres êtres humains, des valeurs qui devraient participer à la définition collective de l'idée d'Humanité. C'est donc un enjeu « politique » de désignation de la valeur d'intérêt général qui est en jeu. On peut alors reformuler la question : comment la société démocratique fondée sur la liberté doit-elle s'organiser pour désigner de telles valeurs culturelles ?

La difficulté est immense car chacun affirme savoir donner sa propre valeur à toute production artistique ou culturelle, en revendiquant ses goûts et préférences avec délectation. Le problème consiste plutôt à retenir parmi tous ces jugements de valeur ceux qui relèvent de la responsabilité publique, c'est-à-dire ceux qui sont conformes à l'intérêt général.

Trois réponses générales sont concevables :

① La première réponse est connue de tous : c'est le marché libre, concurrentiel, qui détermine les valeurs qui conduisent au progrès. Ainsi, lorsqu'un artiste vend ses oeuvres sur le marché, elles ont une valeur pour la société. Valeur marchande, bien sur, mais qui signifie aussi valeur culturelle. Il est sans doute difficile de ne pas considérer Damien Hirst comme un artiste de valeur quand il vend le même jour 54 pièces pour 88,94 millions d'euros chez Sotheby's.

② Mais chacun sait, surtout par les temps qui courent, que le marché n'est jamais aussi parfait qu'il le voudrait. Il nécessite donc une présence plus ou moins active des politiques publiques pour rectifier ses multiples imperfections. La société s'en remet alors à des décisions politiques prises sous le régime du vote majoritaire. Dans cette logique politique démocratique, il est légitime que les valeurs culturelles d'intérêt général soient confiées au vote de la majorité des citoyens ou de leurs représentants.

Jusque-là, nous n'avons pas besoin d'une politique culturelle spécifique. Le marché et la démocratie majoritaire suffisent à dire ce qui a une valeur culturelle d'intérêt général pour la société de liberté.

③ Mais, si l'enjeu est de mettre en oeuvre une politique culturelle spécifique dont la mission est de faire exister des valeurs propres à nourrir la construction de l'Humanité, il devient aisé de montrer que ni le marché libre, ni le vote majoritaire ne peuvent y parvenir de manière satisfaisante. Le marché repère certes des génies de l'art, mais il peut aussi passer à côté d'oeuvres capitales ; du point de vue des valeurs artistiques et culturelles, le marché est « aveugle », dit-on souvent, car son objet n'est pas de sélectionner des références pour l'avenir de l'Humanité, mais de rapporter des profits aux producteurs et de la satisfaction maximale aux consommateurs. De même le vote majoritaire se dissout aisément dans la conformité, dans la banalisation culturelle du courant majoritaire, ignorant ou rejetant hors de l'intérêt général des oeuvres majeures ou des pratiques culturelles des minorités qui s'avèrent pourtant essentielles au regard de la collectivité humaine.

On conclut ainsi que l'existence d'une politique spécifique nécessite que la société mette en place des dispositifs d'évaluation des productions artistiques et culturelles qui opèrent des sélections au nom de l'intérêt général, sans se soumettre aux indications du marché ou au principe majoritaire. Il convient donc que la société de liberté définisse le mandat qu'elle donne à de tels dispositifs de sélection des valeurs, de telle sorte que les règles de la sélection, (mais, on l'a compris, pas la sélection des valeurs elles-mêmes) soient mises à l'épreuve de la délibération publique.

De tels dispositifs autonomes d'évaluation des arts et des cultures ne peuvent exister en tenue de camouflage ; ils doivent être définis par la loi, comme nous l'avons vu précédemment avec la question de l'évaluation des monuments historiques. Le mandat obtenu doit être explicite et

imposer la transparence des débats sur la sélection des valeurs. C'est pourquoi nous pensons que formuler des réticences sur l'idée même d'évaluation est une erreur stratégique. Il conviendrait plutôt de se mobiliser politiquement pour négocier des dispositifs d'évaluation qui affirment la nécessité d'un mandat explicite de sélection des valeurs culturelles et artistiques. Évidemment, cette négociation entraînera quelques contraintes, notamment celle de rendre compte de manière contradictoire et publique des processus de sélection des valeurs, mais dans une démocratie, cette légitime exigence vaut mieux que la culture du secret qui traverse la pratique quotidienne de la politique culturelle actuelle, et pas seulement au niveau du ministère de la culture.

C'est donc une évaluation des valeurs culturelles répondant au principe du mandat, prolongeant le principe de la spécificité de la politique culturelle et le principe de la confrontation publique du sens et des valeurs, qu'il conviendrait de valider dans une société de liberté soucieuse d'apporter sa contribution à la construction de l'Humanité.

#### **4- Le quatrième principe est, à notre sens, celui de l'universalité des valeurs**

Durant longtemps, les acteurs de la politique culturelle spécifique ont pensé que la sélection des oeuvres de l'art et de l'esprit valait viatique pour l'accession à l'Humanité et, qu'en conséquence, cette culture avait valeur d'universalité, dans le droit fil de la philosophie des Lumières. Comme le rappelle, par exemple, Georges Steiner : « *La maxime centrale du siècle des lumières était de considérer que façonner le sensibilité et l'intellect entraîne naturellement l'individu, et par conséquent la société dans laquelle il s'insère à une conduite rationnelle et bénéfique.*<sup>11</sup> » L'universalité de l'humain se lit, alors, dans l'accès de tous à cette culture des oeuvres de l'art et de l'esprit, ce qu'en France on qualifie encore et fort curieusement de « démocratisation de la culture ».

Toutefois cette approche de la politique culturelle spécifique n'a pas que des bienfaits. L'évaluation qui en a été faite au niveau du débat mondial s'est révélée fort critique, au sens où la sélection de ces oeuvres de l'art et de l'esprit n'a de vertu universelle que pour les êtres humains qui estiment impératifs de construire l'Humanité sur la référence à la conception de la raison « occidentale ».

On ne débattera pas ici des atouts et faiblesses de cette approche de la politique culturelle spécifique qui reste certainement une voie ouverte.

On observera seulement qu'un autre référentiel universel s'est constitué avec la même ambition de construire l'Humanité à partir des cultures émanant de la complexité des groupes humains. Il s'agit du référentiel de la « Diversité culturelle » qui considère que l'Humanité se bâtit sur le respect de la dignité culturelle de chacune des personnes qui composent la société. Les valeurs culturelles de référence sont alors celles qu'apporte chaque personne aux autres. C'est même cette diversité des apports qui forme l'unité du genre humain et « *constitue le patrimoine commun de l'Humanité* », comme le rappelle l'article 1 de la Déclaration Universelle sur la Diversité culturelle, adoptée en 2001 par l'Unesco. Chacun, sous la condition de respecter la dignité culturelle des autres, est contributeur de valeurs culturelles nécessaires à l'Humanité. Le Secrétaire général de l'Unesco, M. Matsuura va même jusqu'à considérer « *la "diversité" culturelle comme un processus garant de la survie de l'Humanité* ». <sup>12</sup>

On ne peut trancher ici entre ces deux politiques qui, par l'universalité de leurs enjeux, justifient la nécessité d'une politique culturelle spécifique avec ses propres modes d'évaluation des valeurs culturelles, à partir de l'oeuvre d'un côté, à partir de la dignité des personnes de l'autre. On dira simplement que la République française a validé avec enthousiasme les textes de l'Unesco sur la « diversité culturelle » sans rien changer à sa politique culturelle fondée sur la sélection des oeuvres de qualité !

En toute hypothèse, si l'on veut prendre au sérieux l'évaluation des valeurs culturelles dans sa complexité, il ne convient plus de cacher les dispositifs de sélection, mais, au contraire, de les

---

[11] Voir en particulier Georges Steiner « Dans le château de Barbe bleue » où il s'interroge sur la grande énigme du 20<sup>e</sup> siècle où des êtres de « haute culture » ont pu organiser la pire barbarie nazie.

[12] Voir son introduction à la Déclaration universelle sur la diversité culturelle sur le [site de l'Unesco](#).

négocier ouvertement au nom de l'universalité des valeurs culturelles en présence. Du coup, la politique culturelle spécifique nécessitera des délibérations publiques actives et transparentes, construites sur un mandat démocratiquement établi et appelant l'ensemble des acteurs à confronter le sens et les valeurs de leurs cultures, au-delà de toutes les utilités que l'on reconnaît aux acteurs culturels. On sera, alors, espérons le, loin d'une évaluation réduite à des indicateurs insensés. La politique culturelle aura, par contre, à assumer pleinement le débat public dans une négociation permanente régie sur la base des quatre principes, le principe de spécificité de la politique culturelle, le principe de confrontation publique du sens et des valeurs culturels, le principe de définition des mandats publics de sélection des valeurs et le principe de l'universalité des valeurs culturelles construisant l'Humanité.

Ou pour reprendre Malraux : « *Alors commencera l'un des plus profondes confrontations qu'ait connues l'histoire de l'esprit : celle de la culture pour tous avec la culture de chacun.*<sup>13</sup> »

Le 19 Octobre 2008

Jean Michel Lucas et le Doc Kasimir Bisou  
[jmlucas285@free.fr](mailto:jmlucas285@free.fr)

Contribution au Colloque organisé par la Fondation Recherche et Education pour l'Enseignement des Malades, Genève, Suisse  
À Tourtour, Var, France : 20 - 25 octobre 2008 - Complexité, hétérogénéité, évaluation

---

[13] [Discours d'André Malraux](#) lors de l'inauguration de la Maison de la culture de Grenoble, 13 février 1968.