

ATELIERS CULTURE ET TERRITOIRES EN MIDI-PYRÉNÉES
CAHIER N° 1 **Les actes des premières rencontres**

L'évaluation des **politiques culturelles** dans les territoires ruraux.

PREMIERES RENCONTRES
coproduites par le Pays d'Auch
et le Cabinet Phosphoros.
Salle du MOUZON, AUCH,
le 3 mars 2009
Avec le soutien du Conseil Régional
Midi-Pyrénées, de la Ville d'Auch, du DDTA 32.

sommaire

- 5 **PARTIE I / La création des Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées**
- 6 La genèse des Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées
Robert VERHEUGE
- 8 La création des Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées
Mireille COURDEAU, Matthieu DINGUIDARD
- 10 **PARTIE II / Les actes de l'atelier n°1 «Autour de l'évaluation des politiques culturelles dans les territoires ruraux» à Auch le 03/03/09**
- 12 Accueil des participants et interventions introductives
Franck MONTAUGE, Gilbert SOURBADERE, Jean-François CELIER, Robert VERHEUGE
- 16 De l'évaluation des politiques territoriales à l'évaluation des projets culturels
Patrick SMITH, Xavier PASTAU
- 30 La notion d'utilité sociale pour les activités des associations artistiques et culturelles
Bruno COLIN
- 46 L'évaluation des politiques culturelles pour défendre quelles idées, quelles valeurs, pour quelles finalités ?
Robert VERHEUGE
- 56 **Table ronde**
Animation Robert VERHEUGE
- L'évaluation de projets culturels dans nos territoires
 - Identité et territoires
 - La part d'évaluation existante dans le cadre des accompagnements DLA
 - L'évaluation artistique
 - Conventions et appels à projets
- 62 Conseil Régional Midi-Pyrénées : de la politique culturelle régionale au Dispositif des Projets Culturels de Territoire
Hélène BRETON
- 64 Conclusion de la journée
Matthieu DINGUIDARD
- 66 Liste des participants



PARTIE I
La création des ateliers
Culture et Développement
des Territoires en
Midi-Pyrénées

La genèse des Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées

Robert
VERHEUGE

Le Pays d'Auch s'est doté en janvier 2004 d'un schéma de développement culturel dans le cadre du dispositif mis en place par le Conseil Régional Midi-Pyrénées.

Il conduit donc une politique de développement culturel depuis maintenant cinq années.

Le développement culturel de ce «**territoire de projets**» est conditionné par divers éléments.

Principalement :

- la demande culturelle croissante, notamment de la part des nouveaux habitants de ce territoire en expansion,
- la compétence et le dynamisme des acteurs culturels du territoire, la qualité de leurs réalisations,
- le soutien et l'attention des pouvoirs publics aux questions culturelles,
- le travail d'impulsion et de coordination conduit par le Pays lui-même.

Mais la réussite de cette première phase de développement dépendait aussi de **la capacité des opérateurs culturels à mutualiser leurs moyens humains et techniques** quand cela était pertinent ou à intégrer leur action dans celle plus large du Pays d'Auch, sans que cela n'implique pour autant de perte d'autonomie pour chacun d'entre eux.

On voit donc que cette recherche d'équilibre et cette dialectique nécessaire entre initiatives individuelles ou associatives et mise en œuvre d'une politique culturelle par le Pays d'Auch relèvent d'une problématique principale qui pourrait s'intituler :

«**développement de projets et politiques culturelles territoriales**»

C'est d'ailleurs autour de cette question et sur des points très concrets, que les opérateurs culturels les plus impliqués du Pays d'Auch (micro associations culturelles, structures de taille moyenne professionnalisées ou

institutions culturelles du Pays) ont réfléchi et travaillé ensemble sur les contenus et l'organisation de leur territoire, dans le cadre d'un accompagnement relevant du Dispositif Local d'Accompagnement du Gers (DLA 32).

Après qu'une première étape de développement eut été franchie, ces mêmes opérateurs et le Pays d'Auch ont voulu élargir leur démarche de réflexion et de concertation à l'extérieur du territoire en échangeant, en se confrontant avec d'autres vécus, d'autres expériences, ceci contribuant à éviter tout risque de repliement identitaire ou culturel.

Pour cela, le Pays d'Auch, auquel s'est associé le Pays d'Armagnac, a considéré qu'en complément des multiples offres de formation et aussi des réseaux dont disposent les acteurs de la culture en Région Midi-Pyrénées, **il était utile de créer un espace de rencontres et de réflexion** pour leurs propres acteurs culturels et progressivement pour les cadres culturels œuvrant dans d'autres territoires de Midi-Pyrénées, ou plus largement si des demandes venaient à s'exprimer.

Pour ouvrir cet espace et l'animer, le **Pays d'Auch** a souhaité travailler de concert avec l'équipe de **Phosphoros** (Cabinet consultant et Institut),

- du fait d'une capacité déjà prouvée à **travailler ensemble**,
- de par la possibilité qu'offrait l'équipe de Phosphoros de **capitaliser** de nombreuses informations ou analyses venant des territoires de Midi-Pyrénées et plus largement, où Phosphoros était intervenu ou intervenait,

- parce qu'enfin le Cabinet Phosphoros ressentait pour lui aussi, le besoin de cet espace de rencontres et de réflexion, afin que ses **actions de conseil ou de formation** soient revivifiées en permanence par les idées qui naîtraient au fur et à mesure de ces rencontres.

la demande culturelle croissante, notamment de la part des nouveaux habitants de ce territoire en expansion

C'est à partir de ces bases qu'ont été créés les :

Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées

La création des Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées

Mireille
COURDEAU

Mathieu
DINGUIDARD

Problématique

La problématique des rencontres est énoncée dans le titre des ateliers, mais il est peut-être utile de l'expliciter mieux.

Depuis environ sept années, le Conseil Régional Midi-Pyrénées développe une politique culturelle territoriale dont les Pays, les PNR et les Communautés d'Agglomérations sont le vivier. C'est-à-dire que l'approche du Conseil Régional ne consiste pas à considérer les actions des opérateurs culturels seulement à partir d'entrées thématiques ou par disciplines artistiques (le théâtre ou la musique ou le patrimoine...) mais que les élus régionaux considèrent la culture comme levier du développement des territoires.

Pour le dire autrement, dans les territoires notamment ruraux où coexistent des populations anciennes, de nouveaux habitants et les «néo ruraux», comme l'on dit, on voit se développer des solidarités, un sentiment d'appartenance (nous préférons cette idée à l'idée d'identité si polysémique qu'elle peut

être dangereusement utilisée), le désir de construire ensemble.

Ce mouvement vital ne résulte pas du développement économique seul, mais c'est bien par la culture que les territoires prennent leur cohérence et que le développement économique lui-même, quand il est raisonné, peut avoir un sens.

Les acteurs culturels (artistes, responsables associatifs, techniciens des collectivités locales, élus, car nous considérons bien sûr les élus comme des acteurs culturels essentiels) travaillent au quotidien et ne disposent pas toujours du recul nécessaire par rapport à leur action même. Il arrive qu'ils innover sans le savoir. Il arrive qu'ils butent sur tel ou tel obstacle alors qu'à quelques kilomètres d'eux, on a trouvé la solution pour franchir ce même obstacle.

Les Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées veulent balayer les grandes questions que pose ce développement culturel considéré non

comme une panacée mais comme un facteur de développement.

D'atelier en atelier, au fur et à mesure des besoins exprimés, seront abordées par exemple les questions suivantes :

- Comment des artistes, au début engagés dans des démarches individuelles, en viennent-ils à s'organiser collectivement et à développer des projets à dimension territoriale ?
- Comment se développent les projets, sans que par une confusion entre culture et art, la création, les productions de l'esprit, les formes esthétiques, soient les perdantes du développement culturel ?
- Comment parvient-on à concilier puis associer justement ces questions esthétiques avec les questions sociales, économiques, politiques ?
- Si le développement culturel dans les territoires ruraux n'est pas une façon de reproduire en plus petit les services culturels parfois standardisés des villes moyennes et importantes, quelle forme prend-il au fil du temps ? Quelle est son originalité ?
- De fait, les Pays sont des «**pépinières à projets**». Ont-ils un rôle expérimental ou, s'ils ne le vivent pas ainsi, sont-ils tout du moins des territoires d'expérimentation dans une période où les grandes politiques culturelles étatiques marquent le pas ?
- Une fois les politiques culturelles territoriales définies, quand la sélection et le développement des projets s'effectuent à partir d'axes, de priorités claires, comment accueillir, accompagner ou refuser les projets émergents, soit qu'ils s'inscrivent dans les politiques déjà adoptées, soit parfois qu'ils s'en éloignent ?

Telles sont les premières questions vives qui seront donc traitées progressivement, au fil du temps, dans le cadre de ces **Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées**.

Puis d'autres apparaîtront au fur et à mesure, à partir du vécu et des souhaits des acteurs culturels.

Organisation

Les Ateliers Culture et Développement des Territoires en Midi-Pyrénées prendront la forme de rencontres biannuelles, ouvertes en priorité aux acteurs culturels des territoires de Midi-Pyrénées (chercheurs, universitaires, élus, administrateurs, fonctionnaires territoriaux, cadres associatifs professionnels ou bénévoles).

Ces ateliers offriront l'occasion d'inviter majoritairement des intervenants, des témoins, venus d'autres territoires, ceci afin d'éviter dans les faits, la création d'un «conservatoire identitaire».

Chaque rencontre sera organisée et animée conjointement par les Pays d'Auch et d'Armagnac et le Cabinet Phosphoros. Mais au fur et à mesure de l'évolution du projet, ces fondateurs initiaux pourront, le cas échéant, s'ouvrir à d'autres collaborations.

La première thématique traitée chronologiquement dans le cadre de ces ateliers est, puisqu'elle était souhaitée par de nombreux interlocuteurs, la question des **critères et des moyens d'évaluation** des politiques et des actions conduites dans le domaine culturel.

PARTIE II Les actes de l'atelier n°1 «Autour de l'évaluation des politiques culturelles dans les territoires ruraux»

Salle du MOUZON, AUCH,
le 3 mars 2009

Intervenants

Hélène BRETON

Conseillère Régionale - Vice Présidente à la Culture,
Conseil Régional Midi-Pyrénées

Jean-François CELIER

Vice Président de la Communauté de Communes du
Grand Auch en charge des Affaires Sociales - Chargé
de Mission du DLA du Gers

Bruno COLIN

Directeur d'Opale/CNAR Culture

Mireille COURDEAU

Codirecteur Cabinet PHOSPHOROS
Consultant/formateur

Matthieu DINGUIDARD

Chef de projet culturel Pays d'Auch et Pays d'Armagnac

Franck MONTAUGE

Président du Pays d'Auch - Maire d'Auch

Gilbert SOURBADERE

Adjoint à la culture d'Auch

Patrick SMITH

Directeur/consultant du Cabinet XPS Développement

Xavier PASTAU

Consultant Cabinet XPS Développement

Robert VERHEUGE

Codirecteur Cabinet PHOSPHOROS
Consultant/formateur

Avec la présence de :

Didier BARDY

Librairie Tartinerie de Sarrant - La Librairie des Territoires

Laurence BAUDESSON

Chef du Service Culture Conseil Général du Gers

Claire COMET

Chargée des Politiques Territoriales au sein de la Direction de la
Culture et de l'Audiovisuel - Conseil Régional Midi-Pyrénées

Erwann FAVRE

Chargé de Mission C2RA - CPCA Midi-Pyrénées

Catherine FOUGERE

Chef de Service Politiques Culturelles Territoriales à la Direction
de la Culture - Conseil Régional Midi-Pyrénées

Accueil des participants et interventions introductives

Après les interventions introductives de messieurs **Franck MONTAUGE, Président du Pays d'Auch et Maire d'Auch** et **Gilbert SOURBADERE, Adjoint à la Culture de la ville d'Auch, Jean-François CELIER, Vice Président de la Communauté de Communes du Grand Auch, en charge des Affaires Sociales et Chargé de Mission du DLA du Gers**, porte un double regard sur ces rencontres : le regard d'un élu d'une intercommunalité organisée autour d'une ville depuis longtemps très active dans le domaine de la culture et le regard d'un responsable du DLA.

Le Gers est un département dans lequel les réflexions des responsables politiques et culturels sur la nécessité de la mutualisation, puis sur la clarification de l'organisation territoriale, sont déjà anciennes. Elles étaient présentes dans les années 2000, avant que ce ne soit, en quelque sorte, de mode.

Les responsables du Festival de Jazz de Marciac, de Ciné 32 à Auch, du Centre National de la Photographie de Lectoure, de Circuits, ont toujours eu la volonté de coordonner leurs moyens, bien que cela soit compliqué, compte tenu du chevauchement des territoires administratifs.

L'apport du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) croisé avec la mise en œuvre des politiques culturelles territoriales portées par le Conseil Régional aura constitué une donnée importante pour les porteurs de projets culturels, d'abord indirectement puis directement pour les présentes rencontres.

Le DLA du Gers a commencé à travailler avec l'équipe du Cabinet Phosphoros au moment où le Pays des Portes de Gascogne, parmi les premiers chronologiquement, lançait une étude (état des lieux, diagnostic, préconisations) pour la définition de son projet culturel et la confiait précisément au Cabinet Phosphoros. A ce moment, le dispositif dit

NSNE (Nouveaux Services Nouveaux Emplois pour les jeunes) fonctionnait et de nombreuses associations prenaient l'habitude de solliciter les pouvoirs publics afin de trouver là une aide et résoudre divers problèmes qu'elles rencontraient (management, développement, communication, etc.). Le DLA est venu prolonger ce dispositif et aujourd'hui, dans un contexte que tout le monde reconnaît comme difficile, il essaie par le conseil, l'accompagnement, le dialogue de soutenir le tissu associatif notamment culturel.

C'est dans cet esprit que le Pays d'Auch, au-delà des accompagnements individuels, a réuni à plusieurs reprises les acteurs culturels de son territoire qui le souhaitaient et a sollicité le DLA pour aider collectivement ces acteurs à s'organiser, à mutualiser ce qui pouvait l'être, à trouver des solutions communes dans le cadre de divers accompagnements collectifs, ces accompagnements ayant été animés par Phosphoros. De là est venue l'habitude de travailler ensemble. Ces premières rencontres que soutient le DLA, sont donc un prolongement naturel de ces dynamiques.

Pour **Robert VERHEUGE**, les opérateurs culturels écrivent et mettent en œuvre des projets qui doivent être cohérents, lisibles pour les décideurs comme pour les publics et qui, considérés ensemble, concourent à la réalisation de la politique culturelle des territoires dans lesquels ils agissent.

Puisque leurs projets et leurs actions se situent dans un territoire donné et impliquent des logiques de partenariats, nos « porteurs de projets culturels » ont un rôle difficile. Tout à la fois, ils défendent leur originalité et doivent aussi se situer dans le cadre

de politiques, de dispositifs, de référentiels divers et souvent complexes.

Ils sont censés connaître l'Agenda 21 ou la RGPP ou la LOLF.

Ils savent que (dans des cas de figure de plus en plus restreints), les services de l'Etat - DRAC et autres ministères - disposent d'une capacité d'expertise, évaluent donc les projets pour lesquels ils sollicitent une aide et parfois apportent un soutien.

Ils constatent que le Conseil Régional Midi-Pyrénées est pour eux un interlocuteur essentiel.

En effet, en 2002 le Conseil Régional Midi-Pyrénées a procédé à la refonte de ses interventions culturelles, notamment en faisant de la culture un de ses axes d'aménagement du territoire et en prenant appui sur les Pays, les Agglomérations et les Parcs Régionaux.

Aujourd'hui, sur les 35 territoires que compte la région (Pays, PNR et Communautés d'Agglomération), 27 ont eu ou ont recours à ce dispositif à l'heure où sont écrites ces lignes.

Ces 27 territoires sont donc des acteurs de la politique culturelle impulsée par le Conseil Régional Midi-Pyrénées.

le Conseil Régional n'évalue plus seulement les projets culturels en fonction de leur valeur intrinsèque mais aussi du point de vue de leur bonne articulation avec les projets culturels des Pays ou des PNR.

Dans cette logique, le Conseil Régional n'évalue plus seulement les projets culturels en fonction de leur valeur intrinsèque mais aussi du point de vue de leur bonne articulation avec les projets culturels des Pays ou des PNR.

Les Conseils Généraux et leurs structures associées (ADDA/ADDM) ont aussi leurs politiques, leurs référentiels d'analyse, leurs modes d'instruction des dossiers. **Ici aussi, la question de l'évaluation se pose.**

ce qui a déjà été construit en Midi-Pyrénées, dans l'ordre de la culture, enjeu essentiel du développement territorial, subsistera et poursuivra son développement

Les Pays, en partenariat avec la Région, effectuent eux-mêmes un **travail d'évaluation à travers leurs propres grilles d'analyse.** Les dispositifs d'accompagnement et de formation (ADEFPAT, ADEPFO, DLA) n'ont pas l'évaluation pour objectif premier, mais pour **accompagner, conseiller, former, il faut disposer à minima d'un pré diagnostic.** L'évaluation existe donc ici aussi.

Certes, ces ateliers se situent au moment où l'on débat du rapport rédigé par le Comité pour la Réforme des Collectivités Territoriales, comité appelé couramment «Commission Balladur».

Après ces débats et quand le législateur aura tranché, qu'advient-il des Pays ?

A ce stade, on peut considérer globalement que ce qui a déjà été construit en Midi-Pyrénées, dans l'ordre de la culture, enjeu essentiel du développement territorial, subsistera et poursuivra son développement.

La politique culturelle régionale démultipliée par l'action des Pays, a structuré la Région et les opérateurs culturels reconnaissent qu'elle est venue dynamiser leurs territoires.

C'est pourquoi ces opérateurs prennent de plus en plus conscience de la nécessité d'inclure leur action dans ces logiques globalisantes sans perte d'autonomie artistique ou d'originalité.

Ils souhaitent aussi mieux comprendre «les règles du jeu de l'évaluation» ou plutôt des diverses évaluations dont ils sont l'objet, on vient de le voir, pas seulement au niveau régional.

Ils souhaitent enfin user éventuellement de leur droit de critique et si possible, apporter leurs idées pour améliorer ces systèmes d'évaluation.

C'est pourquoi ces premières rencontres, sans prétendre proposer une analyse exhaustive des politiques et des modes opératoires existants, doivent donner lieu à une réflexion, et le cas échéant, à des propositions, sur les logiques de l'évaluation et sur les critères à partir desquels les projets culturels sont reconnus, soutenus par ce qu'il est convenu d'appeler les partenaires institutionnels de la culture.

Telle est la logique de ces premières rencontres organisées autour de deux objectifs :

- 1. Mieux connaître la façon dont les partenaires du monde associatif (Etat, Collectivités Territoriales et organismes associés, Pays, DLA, consultants) procèdent à un travail d'évaluation aux différentes étapes d'évolution des projets culturels.**
- 2. Permettre aux acteurs associatifs et aux opérateurs culturels de poser des questions, et surtout de proposer des idées susceptibles d'améliorer les méthodes et les dispositifs d'évaluation qui ne doivent être que des moyens au service d'un objectif principal : le développement culturel dans nos territoires.**

De l'évaluation des politiques territoriales à l'évaluation des politiques culturelles

Patrick SMITH

Xavier PASTAU

L'Europe nous incite à travers ses programmes de développement territorial, à généraliser la pratique de l'évaluation comme outil de pilotage et d'aide à la décision

Depuis plusieurs années, l'Europe nous incite à travers ses programmes de développement territorial, à généraliser la pratique de l'évaluation comme outil de pilotage et d'aide à la décision. Les évaluations sont donc menées au regard d'un référentiel normatif de l'évaluation des politiques publiques (pertinence, cohérence, efficacité, efficacité) auxquels sont adjoints l'évaluation de principes et/ou d'éléments de démarche que ces programmes souhaitent promouvoir (démarche ascendante, caractère innovant, démarche participative...).

Cette évaluation va surtout se baser sur la **comparaison entre objectifs d'une part, réalisations et résultats d'autre part.**

Compte tenu des contraintes de temps et de moyens, les résultats et les impacts des actions sont abordés de façon quantitative, beaucoup plus rarement de façon qualitative.

Un projet culturel quel qu'il soit répond à des objectifs autres que le service culturel rendu comme : la cohésion sociale, la créativité, l'ouverture sur l'extérieur, le renforcement de l'identité, la fonction éducative, etc. Comment faire pour que l'évaluation les prenne en compte ?

Parmi les pistes de travail possibles :

- l'intégration de ces objectifs de façon explicite dans les projets culturels de territoire,
- la mise en œuvre d'un autre référentiel, le référentiel développement durable (basé sur l'Agenda 21 local) qui prend en compte ces objectifs au travers de finalités comme : «épanouissement de tous les êtres humains», «cohésion sociale et solidarité» ou encore «développement de modes

de production et de consommation responsables».

Dans les deux cas se posent les questions des indicateurs et des moyens d'investigation (modalités d'association des acteurs, des bénéficiaires, des publics, calage calendaire, moyens d'enquête...). La concertation voire la co-construction du dispositif d'évaluation apparaît comme une évidence.

Il est important, dans un premier temps, de partager quelques définitions et éléments méthodologiques sur ce qu'est l'évaluation d'une politique territoriale avant d'aborder les outils et méthodes nécessaires à la prise en compte des spécificités d'une politique culturelle.

Les tableaux qui suivent constituent le résumé de l'intervention de Patrick SMITH et Xavier PASTAU. Ils ont pour objectif de présenter quelques unes des logiques à partir desquelles des consultants intervenant sur les politiques territoriales considérées globalement peuvent opérer.

Puis ils amorcent une seconde démarche, destinée à préparer le terrain pour des approches plus spécifiques à la culture.

Suivi

Le mot suivi est souvent adossé au mot évaluation, on entend souvent parler de suivi-évaluation, mais il s'agit en fait de 2 dispositifs distincts.

Définition : le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations.

C'est une **activité interne à l'exécution d'une action**. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

Rôle : le suivi est un instrument de contrôle et gestion avertie, de veille permanente et évolutive, de préparation des temps d'évaluation participative et/ou externe.

Objectif : l'objectif général du suivi va être de comparer les réalisations aux prévisions en rendant possible une mise en évidence des écarts.

Nous avons là la définition, le rôle et l'objectif du suivi. Il est important de retenir qu'il s'agit d'une activité interne à l'exécution d'une action, d'un projet, d'un programme. Le suivi peut, dans l'absolu, ne pas être suivi d'une évaluation.

S'il peut y avoir suivi sans évaluation, l'évaluation est au mieux difficile au pire approximative (manque d'objectivation) sans suivi. La qualité du suivi contribue à la qualité de l'évaluation.

Evaluer

Petit retour vers la définition, les définitions.
Qu'entend-on par évaluer ?

Evaluer est défini par le dictionnaire Petit Robert comme le fait de porter un jugement sur la valeur ou le prix d'une cation ou d'une chose.

«L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique.»
(circulaire du Premier Ministre, JO 12/02/1999).

«La finalité de l'évaluation est d'apporter un regard extérieur et de disposer d'outils qui permettent ensuite aux acteurs eux-mêmes d'évaluer leurs propres politiques chemin faisant.»
L'évaluation dans les Pays de la Loire, rapport du Comité Régional de l'Evaluation, 1999.

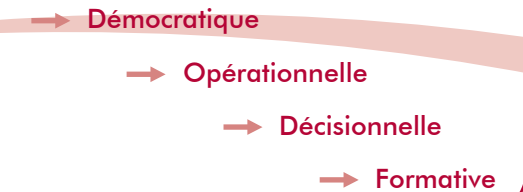
«Evaluer un projet, une politique, un objet, c'est porter un jugement sur la façon dont celui-ci est réalisé, pour pouvoir mieux agir. Pour cela, il faut d'abord connaître et si possible mesurer ses effets spécifiques.»
Le projet de territoire, élaboration et conduite partagée d'un projet de territoire, Ecole des Territoires, 2001.

Chacune de ces définitions nous apporte des éléments sur ce qu'est et/ou devrait être l'évaluation.

1. La définition du Petit Robert indique qu'évaluer revient à **porter un jugement**.
2. Une circulaire ministérielle de 1999 précise qu'il s'agit de **comparer des résultats aux moyens mis en œuvre**. Ce que nous pourrions illustrer par la question : «Les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des moyens mobilisés ? Aurait-on avec ces mêmes moyens pu obtenir plus et mieux ?» Elle fait également référence à la notion de **jugement mais de jugement partagé**. Cette définition ouvre la question du jugement partagé. Dans cette définition le niveau de partage n'est pas précisé. Fait-on de l'information ou va-t-on jusqu'à la co-construction ?
3. La troisième définition pour sa part met l'accent sur le **regard extérieur** dimension aujourd'hui largement reprise dans le cadre de la Charte de la Société Française d'Evaluation. Ce regard est une condition importante de l'objectivité de l'évaluation. Cela renvoie à l'assertion populaire qui affirme qu'on ne peut pas être juge et partie...
4. La dernière définition proposée reprend la notion de jugement et positionne ce jugement par rapport à une finalité «juger pourquoi faire» : pour une des finalités qui fait l'intérêt même de l'évaluation «**pouvoir mieux agir**».

On retrouve plus ou moins ces éléments au travers **des quatre finalités** de l'évaluation, finalités aujourd'hui largement partagées.

L'évaluation : quatre finalités



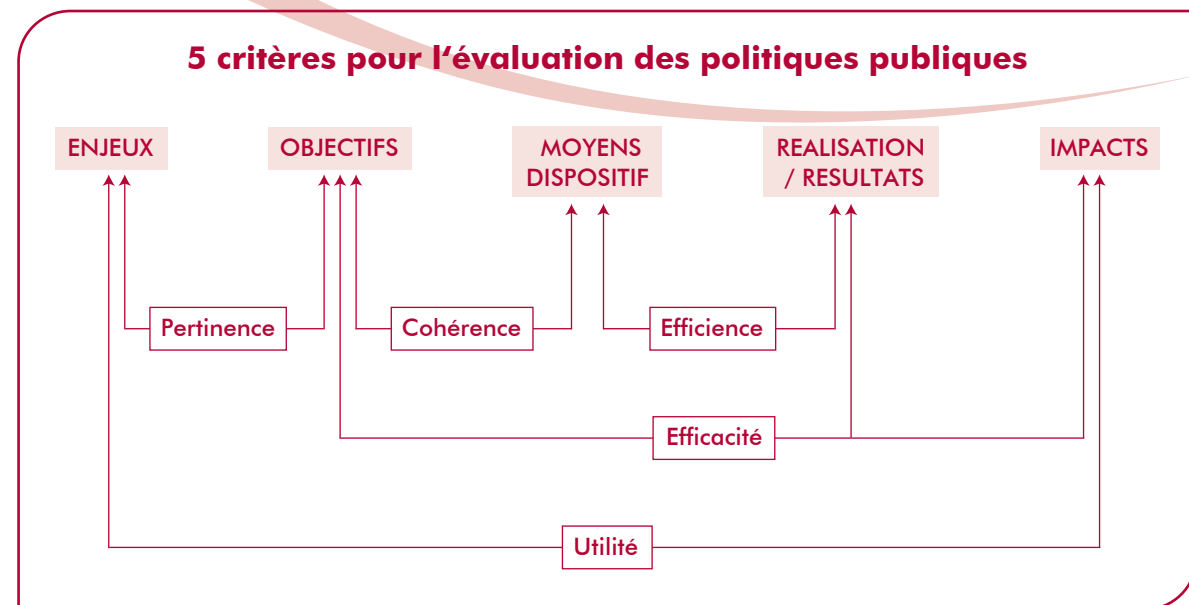
La finalité démocratique : répond à une exigence de transparence de l'action conduite, au souci de l'intérêt général et du bon usage des ressources collectives, à la nécessité pour tout pouvoir de rendre compte et d'accepter le débat. Dans les démocraties contemporaines, la demande d'évaluation des politiques publiques est aujourd'hui de plus en plus pressante de la part des citoyens, des associations, des agents économiques, des élus territoriaux et nationaux.

La finalité opérationnelle et la finalité décisionnelle : l'évaluation est pour les responsables des programmes ou des politiques, une source d'informations nombreuses, ainsi que d'analyses et de recommandations. Elle constitue une aide à la prise de décisions, à l'adaptation ou à la réorientation de leur stratégie.

La finalité formative et mobilisatrice : parce qu'elle fournit des informations sur les effets et sur l'efficacité des programmes et des dispositifs, donc sur les pratiques des acteurs qui les mettent en œuvre, elle conduit aussi ces derniers à confronter leur action quotidienne à ses effets externes et à une certaine obligation de résultats. Une mobilisation peut se faire

sur la clarification des objectifs ou sur les facteurs possibles d'amélioration de l'organisation du travail et de l'efficacité de l'ensemble.

Quels sont les critères de l'évaluation des politiques publiques ?



Pertinence : examiner ... va revenir à répondre à la question : «les objectifs visés / retenus permettent-ils de répondre aux besoins / enjeux identifiés ?»

Cohérence : examiner ... va revenir à répondre à la question : «les moyens et les dispositifs sont-ils bien calibrés au regard des objectifs affichés ?» (longueur des procédures, délais de paiement des subventions, moyens humains mobilisés, etc.)

Aujourd'hui, l'évaluation des politiques publiques repose sur un référentiel très largement partagé.

Il est composé de cinq critères : **pertinence, cohérence, efficacité, efficience, utilité.**

Efficacité : examiner ... va revenir à répondre à la question : «les objectifs fixés ont-ils été atteints ou dépassés ?»

Efficience : examiner ... va revenir à répondre à la question : «a-t-on bien valorisé les moyens ? (cf. définition circulaire 1^{er} Ministre 1999). Aurait-on pu faire mieux avec les mêmes moyens ?» C'est une des questions les plus difficiles à traiter. Il est souvent

nécessaire d'établir des comparaisons avec d'autres projets comparables pour pouvoir répondre de façon satisfaisante à cette question.

Utilité : examiner ... va revenir à répondre à la question : «quel est le poids de la réponse face à l'enjeu ?» Voici une illustration caricaturale : sur mon territoire, il y a un enjeu fort en termes d'emplois, le programme, le projet a permis de créer 20 emplois. On aura donc une conclusion du type : «le programme, le projet a été efficace mais son utilité est limitée».

Quelles sont les étapes de préparation d'une évaluation ?

Le schéma idéal de ce que devrait être la préparation à l'évaluation présenté ci-dessous est issu de la fiche n°15 du CEDIP «Phases et acteurs d'un projet d'évaluation». Il est exceptionnel que le deuxième élément «élaboration d'un diagnostic provisoire» figure dans un cahier des charges. Et selon les cahiers des charges, les autres points sont plus ou moins précis. Il arrive que l'on présente dans un programme partenarial que tous les partenaires n'ont pas forcément les mêmes attentes (motivations).



Ce qui a été présenté jusque là peut s'appliquer à n'importe quelle politique y compris à une politique culturelle de territoire, pour peu que ces dimensions d'utilité sociale, d'identité territoriale figurent explicitement soit comme enjeux soit comme objectifs de la politique culturelle du territoire. Il faut alors que lors de la préparation de l'évaluation, ces aspects spécifiques de l'action culturelle soient pris en compte en particulier au travers des étapes 4, 5 et 6 du processus de préparation de l'évaluation.

Quels sont les principaux outils du suivi et de l'évaluation ?

Bien que ce ne soit pas l'objet de cette intervention, ce panorama de la pratique de l'évaluation des politiques publiques territoriales ne serait pas complet sans passer en revue les principaux outils du suivi et de l'évaluation.

Les outils du suivi et de l'évaluation

- Fiche - action
- Tableau de bord

- Fiche - évaluation
- Enquête
- Grille de notation
- Entretiens
- Matrices, arbres de cohérence

INDICATEURS

Le **tableau de bord** est par définition l'outil type de suivi. Il rassemble une série de données chiffrées ou de notations qui sont des indicateurs.

5 règles pour établir un ou des tableaux de bord :

- Les informations / indicateurs doivent être compréhensibles par l'ensemble des acteurs concernés ;
- Le tableau de bord doit reposer sur un nombre limité d'indicateurs compris de 7 à 10 selon les

sources (CEDIP, Contact santé, ...)

- Le tableau de bord doit pouvoir être manié et modifié facilement ;
- Le tableau de bord doit être renseigné régulièrement ;
- Le tableau de bord doit résulter d'une réflexion partagée en amont de sa mise en œuvre, en particulier avec les « producteurs » de l'information, de la donnée.

Les indicateurs :

- Définition : un indicateur est une donnée qui permet de mesurer de façon objective un phénomène étudié. Un indicateur doit être une information simple qui peut être quantifiée de manière claire, reproductible et rapide. L'évaluation des politiques publiques territoriales s'appuie généralement sur quatre types d'indicateurs.

La question des indicateurs est souvent associée à l'évaluation alors même que c'est un outil du suivi comme de l'évaluation. Les indicateurs occupent souvent le centre des débats sur l'évaluation, parce que c'est sur eux que repose en particulier l'appréciation « objectivée » de l'efficacité et de l'efficience d'un programme, d'un projet.

Quatre types d'indicateurs peuvent être distingués :

- **Indicateurs de contexte** : ce sont des « marqueurs » de l'état zéro. Ils décrivent l'évolution générale de l'environnement, la situation de référence en dehors du programme d'intervention ;
- **Indicateur de réalisation** : ils portent sur les moyens mobilisés (ressources financières et ressources humaines), les réalisations physiques ou, dans le cas des services immatériels, sur les services proposés aux bénéficiaires. C'est une donnée plutôt factuelle ;
- **Indicateurs de résultat** : ils décrivent les réactions des bénéficiaires à l'intervention (effet de l'intervention sur sa cible). Ils traduisent les retombées des réalisations ;
- **Indicateurs d'impacts** : ils donnent une indication quant au poids des réalisations et des résultats au regard de la situation de référence. Ils apprécient l'effet de l'opération par rapport à un de ses objectifs socio-économiques.

Le choix des indicateurs repose sur des règles de bon sens :

- Que veut-on mesurer ?
- Quelles sont les informations en relation avec l'objet que l'on souhaite mesurer ?
- Quelle est l'information pertinente ?
- La liaison entre l'information et le phénomène à mesurer est-elle vérifiée ?
- Les possibilités de recueil et la qualité de traitement des mesures sont-elles assurées ?
- La fiabilité et la fidélité sont-elles vérifiées ?

Comment prendre en compte les critères propres à certains programmes ou certaines politiques ?

On peut, si l'on veut parvenir à une lecture plus fine de la contribution d'une politique culturelle de territoire, développer un référentiel spécifique autour de la qualité des actions conduites ou des principes qui les ont guidés.

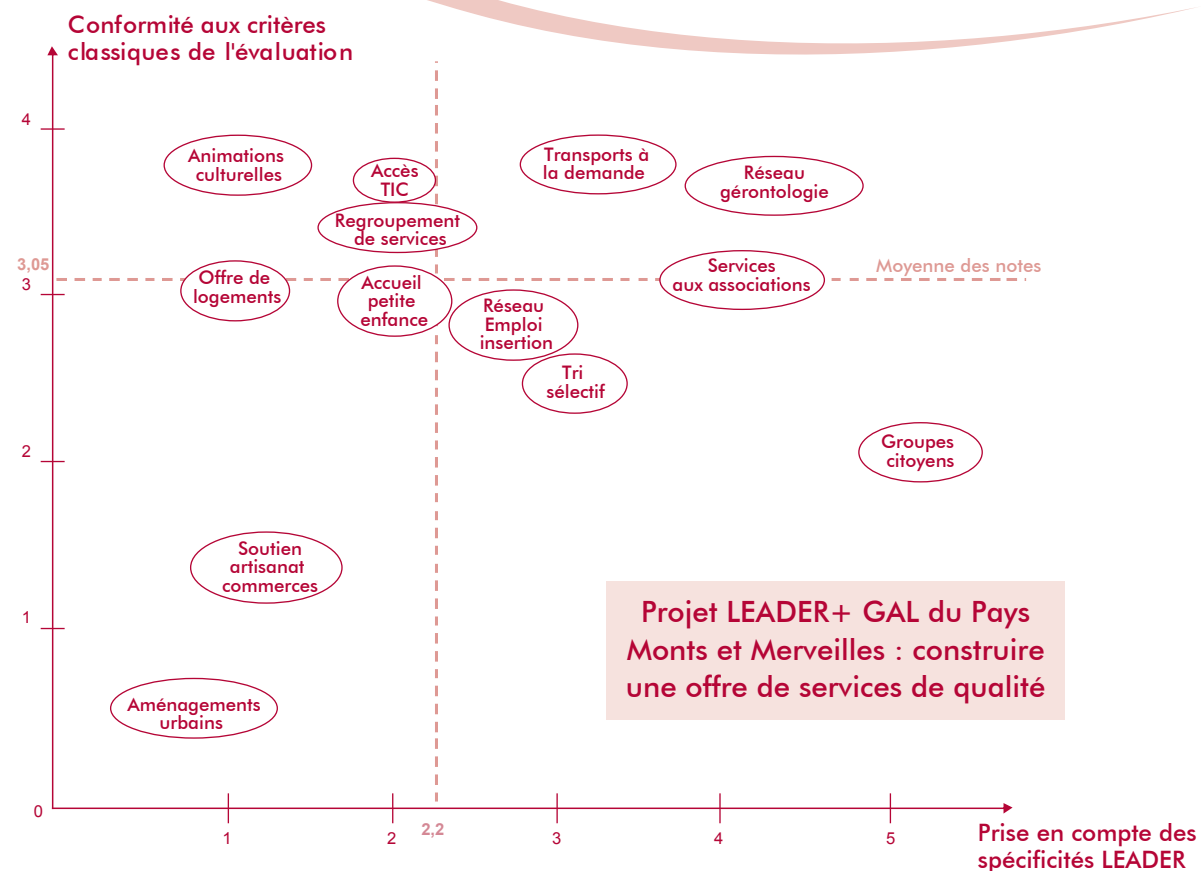
Dans le cadre d'un programme européen de développement rural qui fait la promotion de certains principes d'actions, ces principes (démarche ascendante, caractère innovant de l'action, démarche intégrée, partenariat...) ont fait l'objet, tout comme les critères classiques de l'évaluation, d'une notation pour chacune des actions.

Ce qui a été fait ici pour les spécificités LEADER+ peut l'être par exemple pour le développement durable avec la notation des piliers du développement durable (environnement, social, économique, culture, gouvernance). Cela suppose que la note soit attribuée sur des échelles de notation clairement définies pour chacun des éléments notés.

Exemple : caractère innovant dans Leader+
 0 : reproduction, reconduction d'une opération existante sur le territoire ;
 1 : amélioration d'une opération existante en y apportant un + : extension à plusieurs communes
 2 : opération nouvelle pour le territoire mais répandue par ailleurs : création d'une médiathèque

3 : opération nouvelle pour le territoire et peu répandue au niveau régional et national : GPE de la vie associative
 4 : opération totalement nouvelle

On pourrait faire de même par exemple sur les questions de contribution à la cohésion sociale tel que cela est proposé dans la grille d'évaluation des actions du Pays d'Auch.



- Avez-vous mis en place une politique tarifaire oui / non ou avec une échelle
- Avez-vous encouragé / organisé des transports collectifs ou alternatifs oui / non ou avec échelle
- L'accessibilité du spectacle était-elle assurée pour tous (personnes handicapées, malentendantes, etc.) oui / non ou échelle

La notation de chacune de ces questions lors d'enquêtes ou d'entretiens permettrait d'établir un indice synthétique de cohésion sociale qui serait en abscisse alors que la notation des critères de l'évaluation interviendrait en ordonnées.

Un nouveau cadre de référence pour l'action territoriale et son évaluation : l'Agenda 21.

Pourquoi parler de l'Agenda 21 local dans le cadre de notre propos sur l'évaluation ?

Parce qu'il semble qu'un territoire engagé dans un tel processus va plus spontanément et de façon quasi systématique être amené lors de son évaluation à se poser une partie des questions qui nous préoccupent aujourd'hui. Il va se les poser parce qu'elles figurent de façon explicite soit au travers des finalités, soit au travers des éléments de démarche que porte l'Agenda 21.

Un nouveau cadre d'action territoriale : l'Agenda 21 local

5 finalités :

- lutte contre le changement climatique ;
- biodiversité et ressources ;
- épanouissement de tous les êtres humains ;
- cohésion sociale, solidarités territoriales et intergénérationnelles ;
- développement de modes de production et de consommation responsables.

5 éléments de démarche :

- démarche d'amélioration continue ;
- participation ;
- organisation du pilotage ;
- transversalité ;
- évaluation.

Orientations "culture"

- Favoriser l'accès à l'expression culturelle pour tous les publics ;
- Soutenir et valoriser des cultures et des savoirs locaux et traditionnels, la diversité des cultures et la création culturelle ;
- Faire de la culture un facteur de vitalité et de développement durable du territoire.

La finalité 3 «épanouissement de tous les êtres humains» se décline dans l'action territoriale à travers l'objectif «d'accès et de participation de chacun à une production culturelle de qualité» et plus précisément avec l'affirmation des 3 orientations «culture» indiquées.

Favoriser l'accès à l'expression culturelle pour tous les publics

- Faciliter l'accès de tous aux spectacles et aux manifestations culturelles ;
- Faciliter l'accès des handicapés aux lieux d'expression culturelle ;
- Soutenir la pratique d'activités culturelles et artistiques pour tous les publics.

Soutenir et valoriser des cultures et des savoirs locaux et traditionnels, la diversité des cultures et la création culturelle

- Favoriser la diversité et la rencontre des cultures
- Encourager la création artistique
- Valoriser les savoirs et les patrimoines locaux

Faire de la culture un facteur de vitalité et de développement durable du territoire

- Soutenir la création d'activités économiques locales en lien avec la culture
- Soutenir des manifestations éco responsables

Le fait que ces aspects figurent dans la politique territoriale elle-même facilite la préparation de l'évaluation dans l'attente de la prise en compte d'une politique culturelle de territoire.

Projet Culturel de Territoire

- Un projet afin de permettre aux habitants de bénéficier d'un égal accès à la culture quel que soit leur lieu de résidence
- Des pré-requis :
 - qualité artistique culturelle et scientifique d'un projet pensé dans la durée ;
 - professionnalisme attesté par l'expérience du porteur de projet ou la présence d'un professionnel confirmé ;
 - *contribution à la diversification et à la qualification de l'offre, des pratiques ou des compétences artistiques et culturelles ;*
 - *démarche structurante qui favorise un fonctionnement en réseau, la mutualisation des moyens et la création d'emplois ;*
 - *concertation recherchée avec les opérateurs culturels ressources du territoire (dont une liste est établie et diffusée : scène nationale ou conventionnée, musée, conservatoire...)* ;
 - identification spécifique du public "cible" de la Région (15-25 ans) ;
 - participation financière de plusieurs communes ou d'au moins une intercommunalité.

N.B : en italique et souligné les "passerelles" avec les orientations de l'Agenda 21

Articuler l'approche culturelle à une approche territoriale plus généraliste

En reprenant, sur le tableau qui suit, l'objectif et les pré-requis affichés par la Région Midi-Pyrénées pour son dispositif de Projet Culturel de Territoire (PCT), nous avons voulu illustrer ce qui semblait faire lien entre ces objectifs et pré-requis d'une part et les attendus en matière de culture dans un Agenda 21.

Certains de ces pré-requis renvoient à la finalité 3 comme «l'égal accès à la culture» ou encore «la contribution à la diversification et à la qualification de l'offre, des pratiques artistiques et culturelles».

Le cadre logique, un outil pour bien poser les objectifs et les indicateurs d'un projet culturel de territoire ?

Pour conclure cette présentation, un retour vers la méthodologie paraît nécessaire. De notre point de vue, une des principales conditions d'une évaluation

réussie, c'est-à-dire utile, est que les objectifs de la politique à évaluer soient précis d'une part et clairement établis, hiérarchisés d'autre part.

L'outil «cadre logique» est normalement mis en place lors de l'élaboration du projet selon une méthodologie rigoureuse qui consiste à établir d'abord un arbre des problèmes puis de le transformer en arbre d'objectifs. Ces analyses sont effectuées en hiérarchisant à partir d'un lien de causalité les problèmes et de facto les objectifs. C'est à partir de cette arborescence que sont définis les différents niveaux : objectifs globaux, objectifs spécifiques, résultats, activités. La rédaction de ces différents niveaux doit être telle qu'elle permette la compréhension immédiate des liens de causalités d'un niveau à l'autre.

Cette méthode est assez rarement mise en œuvre en France aujourd'hui, alors que la plupart des bailleurs internationaux, y compris les opérateurs de l'aide française au développement, l'utilisent.

Le cadre logique : un outil de gestion de projet pour bien poser les enjeux, les objectifs, les résultats

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectifs spécifiques				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	

Un évaluateur peut construire a posteriori sur la base de l'analyse documentaire et surtout d'une concertation, le cadre logique d'un projet. Ce cadre permettra ainsi de mettre en place les bases partagées de l'évaluation, les indicateurs qui seront utilisés, les acteurs concernés par leurs renseignements,

les hypothèses pouvant contrecarrer l'atteinte des objectifs et des résultats.

A titre d'exemple, certes un peu rapide, nous avons positionné quelques éléments selon la logique présentée.

Première approche du cadre logique d'un projet culturel de territoire

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux (OG)	OG1 : quel que soit leur lieu de résidence les habitants du territoire ont un égal accès à la culture OG2 : l'identité territoriale est renforcée OG3 : ... OG4 : ...	<ul style="list-style-type: none"> nombre de manifestations par lieu évolution de la représentation de l'identité pour les différentes catégories d'habitants 	Pays Enquête auprès des habitants	Fin de la contractualisation avec les Pays
Objectifs spécifiques (OS)	OS : le projet culturel du Pays d'Auch est inscrit dans la durée, favorise des modes d'expressions culturelles variés et repose sur le professionnalisme du porteur de projet ainsi que sur le fonctionnement en réseau, la mutualisation des moyens, la concertation des acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> nombre et % d'acteurs culturels soutenus disposant d'une stratégie de développement pluriannuelle — 	Enquête auprès des acteurs culturels	
Résultats (R)	R1 : un professionnel dédié anime le projet culturel de territoire R2 : une plateforme mutualisée d'équipements rassemblant l'ensemble des acteurs culturels du Pays est opérationnelle R3 : ...	<ul style="list-style-type: none"> nombre de manifestations par lieu évolution de la représentation de l'identité pour les différentes catégories d'habitants 	Pays Maître d'ouvrage	
Activités		Moyens	Coûts	

OG1 : il s'agit là de l'objectif que la Région affiche pour son dispositif Projet Culturel de Territoire. Cet objectif paraît difficilement atteignable au terme des 3 ans du programme. Le programme va donc y contribuer sans permettre toutefois de l'atteindre pleinement.

OG2 : si la culture contribue de façon certaine à cet objectif elle n'est pas pour autant le seul facteur de cette identité, la valorisation de savoir-faire techniques, agricoles, industriels par exemple y contribue également.

OS : la formulation, certes un peu rapide de l'objectif, essaie de rendre compte des objectifs à atteindre au terme du programme (des trois ans).

R1 : le projet culturel du territoire est animé par un professionnel

Activité 1.1 : programmer le recrutement d'un professionnel

Activité 1.2 : définir en comité de pilotage le profil recherché, les critères de choix, les modalités de diffusion de l'annonce, les modalités de sélection

Activité 1.3 : valider le texte de l'annonce

Activité 1.4 : lancer le recrutement

Activité 1.5 : organiser l'audition des candidats présélectionnés

R2 : la plateforme mutualisée d'équipements rassemblant l'ensemble des acteurs culturels du Pays est mise en place et opérationnelle à la fin de la première année du PCT.

Activité 2.1 : solliciter l'ensemble des acteurs concernés pour mettre en place un groupe de travail dédié.

Activité 2.2 : organiser et animer les réunions du groupe de travail des parties prenantes de la plateforme.

Cette présentation avait pour objectif de faire prendre conscience aux participants à la journée de travail d'Auch ou maintenant au lecteur :

- que l'évaluation a une utilité (outil de pilotage, accompagnement de la décision) et constitue un moment privilégié de la vie d'un projet par la mise en débat des objectifs, des moyens, des résultats ;
- qu'il est déterminant dans un projet quel qu'il soit de bien poser les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que les résultats que l'on souhaite atteindre (c'est-à-dire des liens de causalité bien établis, des objectifs partagés et précis...) ;
- qu'il faut être vigilant dans la commande de l'évaluation pour que les questions qui nous préoccupent (utilité sociale, etc.) figurent bien dans le référentiel évaluatif.

La notion d'utilité sociale pour les activités des associations artistiques et culturelles

Bruno COLIN

Peut-on la caractériser, la quantifier? Quel est l'intérêt? Quelles sont, s'agissant de développement culturel, les limites de cet exercice?

Dans un premier temps, Bruno COLIN présente (avec l'aide de documents) les DLA, les C2RA et le CNAR (Centre National d'Appui et de Ressources) organisé par filières (sport, culture, social, tourisme, environnement), puis le CNAR-Culture dont Opale est l'opérateur délégué, composé depuis mars 2006, de deux unions : UFISC - Union Fédérales d'Intervention des Structures Culturelles et COFAC - Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication.

Pourquoi un CNAR Culture ?

Le secteur culturel compterait environ 160 000 associations dont 30 000 employeurs, avec une forte croissance du nombre de créations depuis 2000. Elles représentent 18% du

nombre total d'associations et seraient animées par 1,9 millions de bénévoles actifs. Elles permettent, par exemple, à plus de trois millions de français âgés de 15 ans et plus, de s'adonner à une activité artistique en amateur dans un cadre associatif.

440 000 personnes travaillent dans le domaine culturel, dont environ 150 000 dans le secteur associatif. En outre, la culture a été le domaine le plus actif dans la création de postes dits «Emplois Jeunes», avec 38 000 embauches, dont 20 000 dans les associations.

Ce fort dynamisme du secteur en matière de création d'emplois entraîne une professionnalisation qui nécessite un accompagnement concerté, du niveau local au niveau national.

Qui est le CNAR Culture ?

Le CNAR CULTURE s'est constitué en juillet 2004 pour apporter un appui au réseau des DLA (Dispositifs Locaux d'Accompagnement).

Le CNAR Culture est composé de Fédérations professionnelles nationales du secteur associatif de l'art et de la culture, signataires d'un «contrat d'association» précisant les conditions de ce regroupement. Des organismes associés, en particulier des centres de ressources, sont également signataires de ce «contrat d'association» pour participer aux travaux et apporter au CNAR Culture des avis consultatifs. La composition du CNAR Culture est évolutive.

A la demande des signataires du «contrat d'association», le CNAR Culture est coordonné par un opérateur délégué : l'association «OPALE - CULTURE ET PROXIMITE» qui travaille depuis 1988 sur la valorisation et l'accompagnement d'associations culturelles.

Bruno COLIN aborde ensuite le sujet même de l'évaluation de l'utilité sociale.

OPALE n'est pas spécialiste de la question de l'évaluation de l'Utilité Sociale, mais au cœur d'un dispositif lié à cette question : les DLA.

DLA : dispositif d'accompagnement des activités d'utilité sociale pour les associations, SCOP, SCIC, IAE.

Dès lors, il y a obligation de mener une réflexion sur ce point pour proposer quelques repères aux acteurs. Cette réflexion est en cours et cette intervention en marque une première étape.

Pour mieux comprendre la notion d'utilité sociale, un rappel historique.

1973 : cette terminologie (introduite au Conseil d'État du 30 novembre 1973 par le Commissaire du

Gouvernement Delmas-Marsalet) devait permettre de définir les conditions d'exonération de l'impôt sur les sociétés pour les organismes à but non lucratif. Dans ce but, la notion ne se limitait pas aux seules actions sociales et philanthropiques. Elle pouvait s'étendre selon l'administration fiscale aux activités récréatives, culturelles ou de loisirs, et devait alors être jugée selon la catégorie sociale des bénéficiaires et le niveau des prix pratiqués.

Années 80 : c'est essentiellement le rapport entre les prix pratiqués et le type de bénéficiaires qui fait l'objet de débats.

1996-1997 : débat sur la RUS (reconnaissance d'utilité sociale).

En 1996, dans un avis du CNVA au Premier Ministre sur la question de l'utilité sociale, on notera l'extrait suivant concernant la définition d'indicateurs :

«Constatant que l'utilité sociale est un concept évolutif, voire conjoncturel, le CNVA estime toutefois qu'un certain nombre d'indicateurs non exclusifs, non cumulatifs et non exhaustifs les uns des autres peuvent être mis en évidence :

- la primauté du projet, finalité de l'action de l'association,
- le fonctionnement démocratique,
- l'apport social de l'association à la collectivité et dont les indicateurs d'appréciation ne se mesurent pas seulement en termes économiques, mais aussi en termes de valeurs qu'une société se donne,
- la non lucrativité qui est, par essence, la marque de la différence avec le secteur commercial,
- la gestion désintéressée, ce qui n'exclut ni la rigueur de gestion, ni la transparence financière,
- la capacité à mobiliser la générosité humaine (bénévolat) ou financière (dons),

- le mixage des publics et l'ouverture,
- les secteurs d'intervention, pas ou mal couverts par les autres agents économiques ou par les collectivités publiques,
- l'existence de financements publics ou parapublics,
- l'existence d'un agrément ministériel ou d'une habilitation.»

Cette liste n'est pas limitative, mais ces indicateurs doivent permettre de cerner les contours de l'utilité sociale d'une association, soit pour la reconnaître comme "opérateur d'utilité sociale", soit pour reconnaître le caractère d'utilité sociale des opérations qu'elle mène.

Dans un rapport ultérieur de 1997 donnant compte-rendu du groupe de travail qui approfondira cette question, le CNVA reprendra ces thèmes pour aboutir à 5 critères :

1. primauté du projet sur l'activité de l'association,
2. non lucrativité et gestion désintéressée,
3. apport social des associations,
4. fonctionnement démocratique,
5. agréments.

Les critères liés aux agréments sont par essence variés et définis avec une précision relative. Sont cités par exemple :

- la capacité de mobilisation sur un projet,
- l'apprentissage de la citoyenneté,
- la contribution à l'aménagement du territoire,
- la capacité d'innover ou d'apparaître comme le révélateur de secteurs inexplorés.

Ces idées de mobilisation et d'apprentissage de la citoyenneté peuvent se relier aux commentaires sur le critère dit de «l'apport social», où les rapporteurs

du groupe de travail mettent en particulier l'accent sur un apport qui peut être ou non visible mais reste toujours sous-jacent : **«le public n'est pas un client bénéficiaire d'une activité, il en est à terme le co-auteur-citoyen»**.

L'identité associative permet «d'affilier, de prévenir la désaffiliation, de la traiter, de réaffilier (création du lien, réaliser des actions de prévention et de réinsertion)».

1998 : l'instruction de septembre 1998 relative au régime fiscal des associations détermine de possibles exonérations fiscales à partir de deux critères : une gestion désintéressée, et une position non concurrentielle par rapport au secteur commercial (position étudiée selon la grille de lecture dite des "4P" : produit, public, prix et publicité). L'expression «d'utilité sociale» est alors employée dans le cadre de l'étude des produits et des publics :

Produit : «est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante»

Public : «sont susceptibles d'être d'utilité sociale les actes payants réalisés principalement au profit de personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique et sociale (chômeurs, personnes handicapées... public nécessitant un encadrement important...)».

Quant au **prix**, il s'agit essentiellement de vérifier si l'association facilite l'accès du public en pratiquant des prix inférieurs à ceux du secteur lucratif.

1997-2002 : outre le débat sur les critères permettant de prétendre à des exonérations fiscales, l'utilité sociale prend également une place importante dans la détermination de la décision d'attribution d'aides

à grande échelle, avec notamment le programme NSEJ, puis les DLA.

Le programme gouvernemental «Nouveaux Services Emplois Jeunes» va en quelque sorte populariser la notion d'utilité sociale et son usage, puisqu'elle sera mentionnée dans les textes initiaux et utilisée par les services déconcentrés de l'État pour juger de l'éligibilité des projets présentés par les associations. La loi Aubry du 16 octobre 1997 institue en effet ce programme qui vise à «promouvoir le développement d'activités créatrices d'emplois pour les jeunes répondant à des besoins émergents et non satisfaits, et présentant un caractère d'utilité sociale».

Années 2000 :

Le dispositif DLA qui va se créer à partir de 2004 pour accompagner la consolidation des emplois-jeunes, va être présenté comme visant «à constituer un réseau national d'accompagnement de proximité des structures porteuses d'activités d'utilité sociale (associations, coopératives, structures d'insertion...), comme il en existe déjà pour l'accompagnement à la création d'entreprise.»

Dans le même temps, depuis une dizaine d'années, les réflexions de chercheurs et les expériences d'accompagnement d'associations dans leurs propres démarches de définition et d'évaluation se développent.

L'économiste Jean Gadrey apporte à partir de 2002 des points de vue critiques et des efforts de synthèse sur ces démarches, notamment sous la forme de 5 tableaux de caractérisation de l'utilité sociale.

L'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Economiques) conduit un important travail sur ce chantier avec l'aide de différents spécialistes, dont

notamment Culture et Promotion. L'Agence a récemment édité un guide pour les structures qui veulent se lancer dans une démarche d'évaluation de l'Utilité Sociale et consacre une partie significative de son site Internet pour mettre à disposition des ressources sur ce thème. On peut citer aussi l'investissement particulier du «CNAR environnement» sur ce terrain, avec l'élaboration du Devuse, comprenant un référentiel d'évaluation particulièrement complet et détaillé.

Les 5 tableaux de Jean Gadrey donnent un aperçu des multiples dimensions données à l'utilité sociale aujourd'hui. J'en cite les principaux titres et sous-titres :

Tableau 1. Utilité sociale à forte composante économique

- Richesse économique (créée ou économisée)
- Territoire

Tableau 2. Thèmes de la lutte contre l'exclusion et les inégalités, du développement humain et du développement durable

- Lutte contre l'exclusion et les inégalités, développement des «capabilités»
- Solidarité internationale et développement humain
- Développement durable

Tableau 3. Lien social de proximité et démocratie participative

- Lien social de proximité
- Démocratie participative

cerner les contours de l'utilité sociale d'une association, soit pour la reconnaître comme "opérateur d'utilité sociale", soit pour reconnaître le caractère d'utilité sociale des opérations qu'elle mène

Tableau 4. Contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle

- Innovation

Tableau 5. Utilité sociale «interne», mais avec des effets possibles de «contagion» externe

- Désintéressement, don et bénévolat, mutualisation (des ressources, des compétences, des risques)
- Gouvernance alternative et plus démocratique
- Professionnalisme associatif

Conclusion sur l'histoire

La notion d'utilité sociale est depuis bientôt une trentaine d'années au centre des débats concernant les mesures à prendre pour encourager la vie associative et le fonctionnement des associations.

Le débat naît pour déterminer des exonérations d'impôts, se centre au départ sur

la notion d'utilité sociale est depuis bientôt une trentaine d'années au centre des débats concernant les mesures à prendre pour encourager la vie associative et le fonctionnement des associations

les actions en direction de personnes en difficulté et d'accessibilité quant au prix, pour progressivement servir de critère d'attribution d'emplois aidés et s'étendre sur les thématiques du développement des sociétés et des territoires, avec les notions de réaffiliation, de lien social, de co-construction par les citoyens des activités auxquelles ils participent, et jusqu'à la notion de développement humain prise au sens général.

Quelle est la situation aujourd'hui ?

Deux positions semblent se faire face.

Réinvestie par les chercheurs, les acteurs associatifs et les consultants qui les accompagnent, l'évaluation de l'utilité sociale devient un outil de questionnement du projet associatif. Elle renvoie à la démarche qu'entreprend une structure, de préférence avec l'aide d'un accompagnateur, pour questionner ses actions et en particulier leurs effets sur son environnement socio-économique.

Les théoriciens de cette position la considèrent comme seule justifiable, et s'opposent aux tentatives qui chercheraient à déterminer des critères généraux applicables à tous.

Autour de cette position, la littérature est abondante. La plupart des travaux de recherche répertoriés par Jean Gadrey, le guide de l'AVISE, le Devuse du CNAR-environnement, défendent dans leur grande majorité cette position de principe.

Mais la problématique de l'utilité sociale, qu'on le veuille ou non, est aussi réfléchie et discutée par les agents des organismes publics ou privés qui décident des attributions ou critères d'attribution de crédits et qui souvent doivent rendre compte de ces derniers à des autorités supérieures, que ce soit pour préserver une ligne budgétaire, ou pour répondre à des critères de mesure d'efficacité (demandés dans le cadre de la LOLF, ou dans le cadre de cette tendance frénétique à vouloir aujourd'hui tout quantifier).

Qu'on le veuille ou non, des décideurs estiment aujourd'hui que des indicateurs devraient être trouvés pour rendre plus objectives, plus argumentées et plus justes les décisions, qu'il s'agisse de rejets ou d'accords, de montants des subventions attribuées.

Vis-à-vis de cette seconde position qui voudrait voir émerger des indicateurs applicables à tous, le débat s'engage difficilement. Si une institution, une fondation, une collectivité dispose d'un budget donné et cherche à objectiver les critères d'attribution, elle ne place pas forcément cette réflexion sur la place publique.

Si elle demande à des organisations représentatives de structures qu'elle finance de l'aider à définir ces critères et les indicateurs correspondants, les organisations ne s'y attellent pas facilement, car elles risqueraient, dans ce cas, d'être coresponsables de modifications dans les montants de subventions accordés à leurs membres.

On peut donc se retrouver dans une situation où les critères d'objectivation n'ont pas pu être trouvés, mais où il faut décider quand même. Les arbitrages se font alors sur des bases arbitraires, du genre : le budget général baisse de 5%, donc on baisse de 5% les subventions pour tout le monde.

Certes, l'utilisation de critères est toujours délicate. Mais faut-il pour autant refuser toute concertation pour en déterminer quelques-uns ? Les plus pertinents pour au moins éclairer un peu la lecture que peuvent avoir les décideurs des effets des actions menées, de leur ampleur quantitative et de leur qualité ? Il est clair que si les acteurs et en particulier les fédérations d'acteurs ne contribuent pas à la définition d'indicateurs, la puissance publique et leurs autres partenaires le feront sans eux.

Tant que les moyens que la puissance publique décide d'allouer à des actions entrant dans le cadre d'une orientation politique vont au-delà des capacités du terrain à répondre, la caractérisation de l'utilité

sociale ne pose plus de problème complexe. C'était le cas pour les emplois-jeunes, quand les objectifs quantitatifs fixés par le gouvernement peinaient à être atteints. Dès lors, les critères de sélection se simplifiaient.

Si par contre, on se trouve dans la problématique inverse, c'est-à-dire si la décision politique consiste à resserrer l'intervention de la puissance publique dans tel ou tel champ, la recherche de critères plus objectifs déterminant l'attribution de fonds revient à l'ordre du jour.

C'est ce qui se passe à mon sens aujourd'hui dans un contexte :

- de désengagement de l'Etat (avec reprise des collectivités - cf. citation V. Tchernonog),
- d'augmentation de l'offre (cf. panorama),
- et peut être aussi de crise où les fondations d'entreprises seront moins enclines à financer des projets culturels.

Viviane Tchernonog

«Les bouleversements qu'a connus le secteur associatif durant la période 1999 à 2005/2006, proviennent pour une part d'une restructuration du champ des financements publics consécutive à la décentralisation. Les financements publics en provenance de l'Etat ont diminué durant la période au profit d'une augmentation des financements des collectivités locales, et parmi elles celles des Conseils Généraux.

En effet, les financements de ces derniers ont considérablement augmenté : de 23% en volume sur 6 ans. Si les financements de ces derniers ont considérablement augmenté, les Régions restent cependant des acteurs publics mineurs pour les associations. La baisse relative de la part de l'Etat résulte aussi, pour une autre part, des contractions des budgets de l'Etat qui ont débuté en 2005.»

Panorama

Dans ce contexte de resserrement des crédits et de croissance de l'offre, la tentation naît de pousser les acteurs associatifs à «apporter des preuves» quant à l'utilité sociale de leurs activités.

Pourtant, une évaluation utile est une évaluation qui permet aux acteurs concernés de faire état de leurs difficultés, voire de leurs échecs, et d'entrer dans une démarche de progrès. Mais on comprend bien que si une institution demande à des associations qu'elle finance de remplir des grilles d'évaluation, ces associations vont mettre leurs actions en valeur et ne pas donner des «bâtons pour se faire battre».

On fait donc appel à des évaluateurs extérieurs, mais ceux-ci n'ont pas souvent d'éléments suffisants pour se faire une idée du travail des associations, si ces dernières pêchent dans l'exposé des résultats qualitatifs et quantitatifs de leurs activités. Or, de nombreux consultants intervenant dans le cadre des DLA nous disent que les associations artistiques et culturelles, pour beaucoup d'entre elles, ne savent pas mettre en valeur l'utilité sociale de leurs activités.

Un besoin de plus de clarté persiste donc, la responsabilité étant, il me semble, partagée par les deux camps.

Si une collectivité souhaite approfondir son appréhension de l'utilité sociale de certaines actions menées, il lui revient par exemple la responsabilité d'imaginer dès le départ, des actions aux résultats mesurables. Exemple un peu extrême sur le thème de l'effet des interventions artistiques auprès des enfants

sur la réussite scolaire : prendre deux échantillons d'une vingtaine d'écoles et collèges accueillant une population d'enfants à la composition sociale et culturelle approuvante, développer dans l'un des échantillons de multiples interventions d'artistes pendant deux ans, et dans l'autre échantillon ne rien faire. Noter pendant les 5 à 10 années qui suivent les résultats scolaires des enfants des deux échantillons et les comparer sur une base simple (réussite au bac).

Mais si on ne sait pas au départ ce que l'on va mesurer et comment, on ne peut pas en retourner la responsabilité aux associations, qui en tant qu'opératrices ont à donner une garantie de moyens mais pas une garantie de fin. Elles proposent un type d'intervention, une pédagogie, une démarche, et celle-ci est retenue ou ne l'est pas dans le cadre de la politique en œuvre. Il semble inadapté de construire des grilles où l'on suggère de relever les progrès scolaires ou les modifications de comportement des enfants qui ont participé à ces actions, et de demander aux associations de les remplir.

Il n'en reste pas moins que le secteur associatif garde une responsabilité conjointe en la matière : l'idéal serait qu'il se fédère et propose ses propres critères.

Prenons un exemple : l'encadrement des pratiques en amateur.

Pas d'obligation de relever les heures-stagiaires, donc on a du mal à savoir le niveau d'activité sur un plan quantitatif.

Les grandes fédérations, comme la FNFR ou les MJC, sont en incapacité d'annoncer le moindre chiffre.

Elles sont pourtant des acteurs très importants du secteur associatif et répondent à une demande sociale très forte. Elles sont d'utilité sociale forte au niveau du lien social de proximité et le seraient avec l'augmentation de leurs capacités.

Certes, cette quantification pourrait niveler les niveaux de qualité, en mêlant des statistiques concernant des interventions réalisées par des professionnels, à des interventions réalisées par des intervenants dont ce n'est pas le métier premier (enseignants par exemple donnant des cours de théâtre).

Rien ne semble empêcher pourtant que les associations précisent la professionnalité de leurs intervenants dans les bilans qu'ils présentent, et que des représentants du secteur associatif de la culture s'entendent sur la caractérisation de niveaux qualitatifs de ce type d'interventions, afin que l'on puisse distinguer le stage de perfectionnement pour des artistes en voie de professionnalisation du cours pour débutant, ou de l'intervention d'un artiste de renommée internationale auprès de personnes en situation d'exclusion.

De plus, des éclairages sur l'utilité sociale de leurs activités sont utiles pour valoriser ou donner la mesure de certaines actions dans les bilans des associations.

Si l'on reprend les tableaux de Jean Gadrey, et d'après notre expérience des associations artistiques et culturelles, on peut noter que ces activités sont susceptibles de générer :

- des dynamiques de territoire (animation, attractivité...),
- la réduction d'inégalités d'accès à l'art et la culture,
- le développement de capacités (on sait que les personnes qui participent à des expériences de création partagée deviennent des porteurs de projets),
- des liens sociaux de proximité,
- de la démocratie participative,
- de l'innovation,
- du développement humain.

Il est utile pour une association de préciser en quoi l'un ou l'autre de ces items la concerne, de quelle manière elle poursuit cet objectif, quels sont ses résultats en la matière.

Dans l'un de ses rapports, Jean Gadrey apporte des précisions sur deux points qui retiennent particulièrement notre attention : relativiser l'importance de la mesure des impacts, et associer des indices qualitatifs aux indicateurs quantitatifs.

Sur le premier point, nous relèverons l'extrait suivant :

«Il faut évidemment tenter de fournir des exemples significatifs d'impacts jugés positifs, d'autres qui le sont moins, avec certains chiffres de réussite. À cet effet, on peut parfois s'appuyer sur des grilles intéressantes de transformation d'état des personnes, des publics, ou des territoires, en relation plus ou moins visible avec les actions menées. Mais, dans le même temps, il y a des cas où la meilleure

garantie (...) que des résultats seront obtenus, c'est la mobilisation de compétences professionnelles organisées et d'une éthique professionnelle dans la production du service. Or, cela est souvent plus facile à décrire et à vérifier que l'obtention d'un impact dont l'importance et la nature dépendent de l'évolution de facteurs de contexte économique et social (par exemple évolution du chômage), qui n'ont parfois rien à voir avec la qualité de l'action associative, et qui ne permettent pas aisément de raisonner - toutes choses égales par ailleurs».

Ma suggestion sur ce point serait donc de jouer une complémentarité des évaluations et des actions et de celles des résultats, avec une

la quantification, qui est souvent un atout précieux, ne doit pas être considérée comme fournissant toujours les "preuves" les plus convaincantes, compte tenu notamment de la forte présence de certaines dimensions d'utilité sociale

pondération variable selon les activités et selon leurs objectifs, en se méfiant toutefois de l'idée que seuls les impacts importants dans l'évaluation et qu'ils fournissent les "preuves" les plus décisives de l'utilité sociale spécifiquement produite par les associations.

Sur le second point :

Ma conviction est que la quantification, qui est souvent un atout précieux, ne doit pas être considérée comme fournissant toujours les "preuves" les plus convaincantes, compte tenu notamment de la forte présence de certaines dimensions d'utilité

sociale concernant le lien social, l'estime de soi et l'autonomie existentielle, la socialité, la qualité de vie, la démocratie locale et l'innovation sociale. Ces dimensions ne résistent pas à toute quantification, mais le risque existe d'en appauvrir fortement le contenu si l'on se focalise sur la recherche d'indicateurs quantitatifs. On sous-estime beaucoup dans ces démarches la force de conviction des "indices qualitatifs", à côté et en complément des "indicateurs quantitatifs". Ces indices sont par exemple des restitutions de témoignages de bénéficiaires ou d'acteurs salariés ou bénévoles, des descriptions d'actions, des extraits d'entretiens relatant des expériences significatives.

Je dirais donc en guise de conclusion (qui n'en est pas une puisque cette réflexion est en cours) que trois éléments majeurs me paraissent importants :

1. Que les associations s'habituent à être plus précises dans la description quantitative de leurs activités, avec des nombres de spectateurs ou de visiteurs, des nombres d'heures stagiaires, des nombres d'heures de conseil ou de jours d'intervention, tout en associant à ces repères quantitatifs des éléments qualitatifs d'appréciation.
2. Que ces données quantitatives soient consolidées au sein de groupements associatifs représentatifs, lesquels soient moteurs dans la définition de ces indicateurs, ainsi que dans la manière de collecter et restituer les données.

3. Que les organismes publics ou privés qui financent l'activité associative soient plus au clair, dès le lancement de leurs politiques, quant aux effets recherchés et aux moyens de les quantifier et de les évaluer, de telle manière que cette responsabilité ne soit pas renvoyée aux associations elles-mêmes.

*Une citation pour clôturer cette intervention due à **Jean Gadrey**, dans le cadre d'une conférence à l'Université du Québec :*

«Ce qui apparaît à l'examen des débats menés depuis une bonne vingtaine d'années sur le thème de l'utilité sociale des associations, c'est le caractère historiquement contingent, ambigu, voire "subjectif" de la notion d'utilité sociale telle qu'elle est actuellement sollicitée. La "tentation du chercheur rigoureux" pourrait alors être la suivante : efforçons-nous, par l'observation et par l'analyse, de réduire le flou et d'aboutir enfin à une définition "claire", pouvant être objectivée, et sur laquelle il serait alors facile de s'entendre. Si telle est la tentation, alors je rejoins le diagnostic d'autres chercheurs : c'est une voie sans issue. Ce qui se cherche n'est pas un accord sur une définition et sur des critères exempts d'ambiguïté, définis par tel ou tel chercheur "rigoureux". C'est un accord politique sur une notion générale.»

Les cinq tableaux de Jean Gadrey

Tableau 1. Utilité sociale à forte composante économique

Valeurs ou "grandeurs" invoquées	Critères d'utilité sociale et termes utilisés pour justifier les actions comme socialement utiles	Aspects problématiques, controverses, voire "désutilité sociale"	Évaluation et exemples d'indicateurs éventuels ①
a. Richesse économique créée ou économisée	Moindre coût collectif direct de certains services associatifs (bénéfice collectif de type économique). Exemples : crèches associatives, aide à domicile aux personnes âgées, aux malades...	Qualité comparable ? Professionnalisme ? Salaires et conditions de travail comparables ? Le coût inférieur est-il lié au bénévolat ? À des salaires très bas ? Quels sont les points de comparaison pertinents ?	Comparaisons de coûts directs entre solutions associatives et non associatives, sous l'hypothèse d'une qualité semblable.
	Comparaisons de coûts directs entre solutions associatives et non associatives, sous l'hypothèse d'une qualité semblable.	Que faut-il imputer aux associations comme bénéfice collectif au titre de leur contribution à la réduction du chômage ? Toute organisation employeuse réduit les dépenses d'indemnisation du chômage. Faut-il se limiter aux cas des personnes durablement éloignées de l'emploi ?	Évaluations monétaires d'externalités positives en termes de réduction de coûts sociaux.
	Contributions indirectes à la progression du taux d'activité ou du temps de formation professionnelle (externalité positive). Exemple : taux d'activité et temps de formation de jeunes parents, lorsque des systèmes de garde d'enfants ou d'aide à domicile aux personnes âgées existent.	Rien de spécifique à l'économie sociale par rapport aux solutions publiques éventuelles, voire aux solutions marchandes.	Enquêtes (ou exemples) portant sur la relation entre taux d'activité et disponibilité de services de garde d'enfants et d'aide à domicile aux personnes âgées.
b. Territoire Valeurs économiques et sociales diverses liées à une dynamique de territoire, à la défense et à la promotion d'une identité locale, au développement économique et social territorial.	Le territoire ou le quartier comme ressource collective (UTILITE SOCIALE) QUI INFLUE SUR LE DYNAMISME ECONOMIQUE, SUR LA QUALITE DE VIE ET LA SOCIABILITE. Animation du territoire, du quartier. "Utilité socio-spatiale". La proximité comme utilité sociale.	Risques de survalorisation "communautariste" de territoires, sociabilité défensive. Quid de l'égalité des territoires devant l'accessibilité à certains services de proximité "socialement utiles" s'ils dépendent d'initiatives bénévoles ? Comment promouvoir les droits des personnes sur une base non purement territoriale ?	Recensement des initiatives et des actions associatives sur un territoire, complémentarités éventuelles. Repérage de réseaux actifs et exemples d'impacts sur la création d'activités et d'emplois, de formes de vie sociale et d'échange, de qualité de vie et d'environnement. Populations concernées, participants actifs ou occasionnels, bénéficiaires passifs.

① sans distinction à ce stade entre indicateurs d'action et indicateurs de résultats ou d'impacts

Tableau 2. Thèmes de la lutte contre l'exclusion et les inégalités, du développement humain et du développement durable

Valeurs ou "grandeurs" invoquées	Critères d'utilité sociale et termes utilisés pour justifier les actions comme socialement utiles	Aspects problématiques, controverses, voire "désutilité sociale"	Évaluation et exemples d'indicateurs éventuels ①
a. Lutte contre l'exclusion et les inégalités, développement des "capabilités" "Grandeur" civique : réduire des inégalités diverses jugées excessives, combattre la pauvreté, développer les capacités (capacités d'action autonome). Cohésion sociale au sens d'une solidarité avec les exclus, les plus démunis, les catégories discriminées, à l'intérieur d'une vision "organique" de la solidarité nationale, défaillante ou insuffisante, ou à revivifier par les solidarités locales.	Champ majeur de "l'action sociale" et socioculturelle, et du "secours" associatif pour la réduction des inégalités sociales. Actions prioritaires en direction de publics défavorisés, souffrant de handicaps, malades, SDF... Insertion dans l'emploi et l'activité de personnes "désaffiliées". Actions en faveur de l'égalité professionnelle des hommes et des femmes. Tarification (dans le cas de services payants) sur la base de critères sociaux, de revenus notamment. Droit au logement (actions associatives en direction des pouvoirs publics). Soutien scolaire à des enfants en difficulté. Reprise de confiance en soi, autonomisation comme conquête d'une capacité d'action ou "capabilité".	Risque de désengagement de l'État dans des domaines où l'addition d'actions locales ne peut suffire. Forte dépendance (dans certains cas) vis-à-vis de l'État, interlocuteur principal pour trouver des solutions durables. Inégalité des territoires et des publics en fonction de l'existence d'initiatives associatives.	Repérer, classer, qualifier et quantifier dans certains cas (voir le chapitre 5) : - Les objectifs - Les publics bénéficiaires - Les actions (exemples : embauches de personnes en situation de chômage de longue durée, tarification "sociale"...) - Les impacts des actions sur la réduction des inégalités, de la pauvreté, de l'exclusion, en raisonnant par grands types d'exclusion ou de "handicap", ou par type de public : quelles transformations pour quels publics visés ?
b. Solidarité internationale et développement humain Grandeurs civiques à l'échelle internationale, notamment en direction des pays en développement. Valeurs égalitaires, droits de l'homme et démocratie	Actions pour le développement et contre la pauvreté humaine. Défense des droits de l'homme, y compris dans les pays développés. Commerce équitable.	Controverses sur le rôle des ONG dans le développement et sur leur instrumentalisation possible par le libéralisme ou par des gouvernements corrompus.	Voir le tableau du CRIDA reproduit au point 2B précédent (dans le cas du commerce équitable).
c. Développement durable (local, national ou international) Grandeurs civiques. Équité intergénérationnelle, grandeurs écologiques, biens communs, patrimoines...	Améliorer la qualité de l'environnement naturel (urbain ou rural). Préservation de ressources naturelles et de la biodiversité, recyclage des déchets...	Risque d'oubli du "pilier social" du développement durable.	Indicateurs d'action et indicateurs d'impact adaptés aux objectifs.

Tableau 3. **Lien social de proximité et démocratie participative**

Valeurs ou "grandeurs" invoquées	Critères d'utilité sociale et termes utilisés pour justifier les actions comme socialement utiles	Aspects problématiques, controverses, voire "désutilité sociale"	Évaluation et exemples d'indicateurs éventuels ①
<p>a. Lien social de proximité</p> <p>Lien social de proximité, réciprocité communautaire, capital social relationnel, sans référence majeure à une identité territoriale ou locale. Grandeur civique particulière ne faisant pas référence à des droits reconnus mais à des liens. Cohésion sociale par des liens sociaux directs et non sur la base de droits et de politiques (publiques, salariales...) égalitaires.</p>	<p>Produire, créer et recréer des liens sociaux, de la sociabilité, de l'insertion dans des réseaux humains de proximité : utilité sociale de la réduction de l'isolement social et affectif et de la création de collectifs.</p> <p>Entraide, échanges locaux, échanges de savoirs : utilité sociale entre participants par la réciprocité.</p> <p>Impact économique positif du capital social (externalité économique positive).</p>	<p>Risque d'oubli des inégalités et de la solidarité organique fondée sur des droits et garantie par l'État.</p> <p>Risque d'inégalités persistantes entre territoires ou entre publics, en fonction de l'existence ou non d'initiatives locales bénévoles.</p> <p>Risque de communautés peu ouvertes aux autres.</p> <p>Le lien entre égaux n'est pas le lien entre inégaux.</p>	<p>Appui possible sur certaines approches par enquêtes (Putnam, etc.).</p> <p>Difficulté de mettre en relation les actions et les liens ainsi créés, mais possibilités d'observation et de description de la restauration de liens sur la base de cas individuels ou de petits groupes.</p> <p>Restitution de la parole des acteurs, témoignages.</p> <p>Usage possible de la grille proposée au tableau 2.</p>
<p>b. Démocratie participative (notamment locale)</p> <p>"Prise de parole", espaces publics de proximité, éducation à la citoyenneté.</p> <p>Valeurs typiques de nombreuses associations des pays nordiques.</p>	<p>Dialogue participatif entre acteurs associatifs et "parties prenantes" (dirigeants, autres bénévoles, salariés, usagers, collectivités locales, élus, institutions du social, financeurs...). Le processus de décision pluraliste comme utilité sociale.</p> <p>Utilité sociale et politique de la prise de parole des citoyens via certaines associations de "défense" ou de "contestation".</p>	<p>Dialogues pseudo-participatifs, formels ou déséquilibrés, ne portant pas sur les enjeux principaux et sur les valeurs.</p> <p>Corporatismes divers défendus par des associations sans prise en compte d'un intérêt général plus large.</p> <p>La démocratie c'est le peuple. Une association n'en représente qu'une partie.</p>	<p>Constats qualitatifs et quantitatifs de l'existence d'une organisation du dialogue avec les parties prenantes sur les principaux enjeux et sur les valeurs.</p> <p>Actions de participation à la vie collective locale et à la vie citoyenne.</p> <p>Grille du tableau 2, dans certains cas.</p>

① sans distinction à ce stade entre indicateurs d'action et indicateurs de résultats ou d'impacts

Tableau 4. **Contributions à l'innovation sociale, économique, institutionnelle**
(pour un tableau plus complet, voir en fin de rapport le tableau 4 du rapport de Parodi et Alii)

Valeurs ou "grandeurs" invoquées	Critères d'utilité sociale et termes utilisés pour justifier les actions comme socialement utiles	Aspects problématiques, controverses, voire "désutilité sociale"	Évaluation et exemples d'indicateurs éventuels ①
<p>Innovation</p> <p>Valeurs du "monde" de la création (ou "cité de l'inspiration")</p>	<p>Découverte plus ou moins partenariale de besoins émergents et innovations dans une offre de services adaptée.</p> <p>Réponse à des besoins existants, mais qui ne sont couverts ni par l'État ni par le secteur lucratif.</p> <p>Innovations institutionnelles locales ou nationales (finances solidaires, SCIC, coopératives d'activités...).</p> <p>Innovations organisationnelles (RES, SEL...).</p> <p>Possibilité de distinguer des innovations "internes" et "externes".</p>	<p>Un "besoin émergent" peut n'être que le besoin de faire face à un retrait de l'État ou aux conséquences sociales négatives d'orientations publiques ou privées, dans des conditions qui ne sont pas socialement optimales.</p> <p>Cela ne réduit pas l'utilité sociale de l'action associative, qui "compense" alors, au moins en partie, un déficit ou un retrait, mais cela la situe autrement.</p> <p>Dans d'autres cas, l'initiative associative est vraiment à l'origine de l'expression de besoins nouveaux ou insatisfaits.</p>	<p>Repérage et description d'innovations et de leurs impacts.</p>

Tableau 5. **Utilité sociale «interne», mais avec des effets possibles de «contagion» externe**

<i>Valeurs ou "grandeurs" invoquées</i>	<i>Critères d'utilité sociale et termes utilisés pour justifier les actions comme socialement utiles</i>	<i>Aspects problématiques, controverses, voire "désutilité sociale"</i>	<i>Évaluation et exemples d'indicateurs éventuels ^①</i>
<p>a. Désintéressement, don et bénévolat, mutualisation (des ressources, des compétences, des risques) Grands civiques d'un type particulier qui répondent à des normes morales de générosité, sans contrepartie attendue (autre qu'une satisfaction morale liée à la participation à des projets améliorant le bien-être des autres). Mais aussi : Valeurs critiques de l'ordre marchand. Valeurs critiques du profit comme ressort de la production.</p>	<p>Non lucrativité. Gestion désintéressée. Action bénévole. Mutualisation (des ressources, des compétences, des risques)</p>	<p>Le désintéressement et la générosité peuvent masquer des ressorts d'action moins nobles : exercice solitaire du pouvoir, dérives autoritaires... La conviction de participer à des projets qui améliorent le bien-être collectif peut conduire à dévaloriser d'autres solutions, publiques notamment, ayant ces mêmes objectifs.</p>	<p>Vérification de la non lucrativité et de la gestion désintéressée. Bilan de la participation des bénévoles et de la qualité de leurs apports. Formes de mutualisation constatables.</p>
<p>b. Gouvernance alternative et plus démocratique Valeurs critiques de l'absence ou de l'insuffisance de démocratie participative dans la gouvernance des entreprises privées lucratives et dans le fonctionnement de l'État.</p>	<p>Règles de démocratie interne (une personne, une voix). "Double qualité", dans le cas des coopératives et des mutuelles (absence de distinction entre membres associés et usagers, participation conjointe). Libre adhésion (acte volontaire).</p>	<p>L'histoire des associations américaines montre qu'une partie d'entre elles a été créée pour échapper aux règles de contrôle jugées encore trop "démocratiques" des entreprises et de leurs comptes.</p>	<p>Vérification du respect des règles démocratiques. Fréquence et enjeux des réunions. Rotation des responsabilités.</p>
<p>c. Professionnalisme associatif (notamment dans le cas des services aux personnes). Contribution sociale à l'élévation des compétences professionnelles dans les services aux personnes. Dimension souvent oubliée, ou considérée comme ne relevant pas de l'utilité sociale, alors que les bénéfices collectifs de l'action associative, la qualité des services rendus et l'image des associations en dépendent fortement.</p>	<p>Efforts de formation interne coopérative, mutualisation des compétences et appropriation des valeurs par les membres, les salariés, et les usagers. Détention de compétences professionnelles. Reconnaissance sociale et salariale de ces compétences. Existence et obligation de formations, à la fois internes et externes, si possible certifiées ou validées.</p>	<p>Limites de la seule mutualisation interne des savoirs quand la professionnalisation est nécessaire ou souhaitable. Le contexte français actuel est défavorable aux revendications de professionnalisation des salariés. Certaines valeurs de désintéressement ne jouent pas toujours en faveur de la reconnaissance d'un besoin de professionnalisation.</p>	<p>Constats de mutualisation des compétences et de formation interne par échange d'expériences, etc. Existence d'actions de professionnalisation et de revendications correspondantes, notamment auprès des pouvoirs publics.</p>

^① sans distinction à ce stade entre indicateurs d'action et indicateurs de résultats ou d'impacts

L'évaluation des politiques culturelles pour défendre quelles idées, quelles valeurs, pour quelles finalités ?

Robert
VERHEUGE

Nous sommes quelques-uns à intervenir aujourd'hui de façon croisée, autour de la question de l'évaluation, plus précisément de l'évaluation des projets culturels, plus précisément encore dans nos territoires ruraux.

De façon croisée, cela signifie que chacun d'entre nous chausse des lunettes différentes pour considérer le même sujet.

J'avais prévu, c'est dans le programme de la journée, de réfléchir à haute voix, à propos des études de territoires.

Puis, quand j'ai considéré la densité des informations que s'apprêtaient à fournir les différents intervenants de la journée, j'ai pensé que les explications techniques que ce sujet impliquait, feraient redondance, ou en tout cas pourraient vous donner une indigestion de méthodologie, ce qui n'est pas notre objectif.

J'ai alors choisi, un peu au dernier moment, de (comment le dire ?)... «détechniciser», d'élargir le propos à une réflexion relative

au contexte dans lequel se déroule ces études et qui évidemment les conditionne et à la philosophie de ces études ou plutôt, au sens que les consultants de Phosphoros donnent à ce travail, aux questions qu'il soulève.

J'ai choisi de parler plus du pourquoi que du comment.

Pour préparer cette intervention, je regardais donc avant-hier les quelque 1 000 projets de taille extrêmement variable, sur lesquels le cabinet Phosphoros ou son institut ont œuvré ou œuvrent, depuis une quinzaine d'années et surtout, parmi eux, environ **800 projets en zone rurale** : projets associatifs, coopératifs, d'entreprises marchandes de la culture, projets patrimoniaux, projets de politiques territoriales émergeant progressivement sur des EPCI et surtout en Midi-Pyrénées, projets globaux accompagnés par le Conseil Régional et émergeant dans le cadre des Pays.

Je considérais donc cet ensemble et me posais une question.

Quel est le point commun, s'il en existe un, entre ces projets culturels dont les responsables se sont engagés un jour dans des actions de formation ou ont été comme l'on dit «audités» ?

(Auditer : mot souvent détourné de son sens, auditer étant simplement écouter).

Le point commun, c'est le projet en son sens le plus fort. Pas activité, pas intention, mais projet, c'est-à-dire à la fois au départ une idée, une pensée, un acte artistique, un concept qu'il faudra ensuite réaliser concrètement.

A l'origine, il y a nécessairement quelque chose qui donne du sens, qui met en mouvement.

Ceci n'est pas toujours clair dans l'esprit du ou des porteurs de projets, d'autant que l'on peut très bien par exemple s'exprimer merveilleusement par l'art, sans être capable pour autant de placer des mots là dessus.

Je connais des porteurs de projets qui parlent bien, qui sont rompus aux discours dominants de notre petit monde mais conduisent des actions creuses. Quand on approfondit, on s'aperçoit qu'il n'y avait pas à l'origine de projet ou de nécessité évidente de se mettre en mouvement, hormis le fait de se sentir agir.

J'en sais d'autres mal à l'aise avec les mots et pourtant créatifs ou créateurs ce qui n'est pas la même chose.

A Montauban, il existe par exemple un Conservatoire à Rayonnement Départemental qui génère autour de sa mission d'abord pédagogique de nombreuses actions dans le domaine de la diffusion musicale. Avant même de considérer la liste des enseignements et des enseignants, le nombre et les catégories d'élèves, on y

lit un projet pédagogique, culturel, social, on y sent la volonté de faire progresser les différents publics, qu'ils soient amateurs ou futurs professionnels et même de

contribuer à donner une âme à une ville qui en a besoin. Il y a donc projet; projet culturel, social, pédagogique, artistique.

Dans la même ville, s'installe, en plus des deux «espaces culturels Leclerc», un nouvel espace «Cultura 2000».

A côté de la vente, il prévoit des espaces de loisirs karaoké, location de box pour les musiciens, scène ouverte pour des «mini star ac», c'est un projet commercial. En disant cela, je ne dis pas un gros mot, mais les valeurs fondatrices, les raisons d'être de ce super marché ne sont pas de l'ordre de la culture. Ce projet ne concerne donc pas le Cabinet Phosphoros et ne nous concerne pas ici, sauf à en comprendre les logiques et à en évaluer l'impact, pour mieux nous positionner ou repositionner.

Ce n'est pas le fait que le projet soit marchand qui pose problème. Nous connaissons des entreprises du secteur marchand qui portent un projet culturel. La librairie-tartinerie de Sarrant ou à Rodez les studios de la Nauze sont parmi ceux-ci.

le projet en son sens le plus fort. Pas activité, pas intention, mais projet, c'est-à-dire à la fois au départ une idée, une pensée, un acte artistique, un concept qu'il faudra ensuite réaliser concrètement. A l'origine, il y a nécessairement quelque chose qui donne du sens, qui met en mouvement.

C'est l'absence de fondations autres que mercantiles qui explique notre manque d'intérêt pour ce nouvel équipement.

La question se pose ainsi parce que «culturel» est ce qui est relatif à la culture, à la civilisation, à l'identité, parce que la culture n'est pas le luxe des sociétés avancées mais engage à la fois la pensée et l'action humaine parce qu'elle est un mode de transformation du monde, irréductible à tout autre.

La question se pose ainsi parce que ce que nous construisons n'est pas seulement technique, mais est basé sur des systèmes de valeur.

Quand on considère vos projets, ou ceux des décideurs comme l'on dit, on peut trouver ensemble ou opposés ou se distinguant les uns des autres :

- des militants pour un développement culturel humaniste qui donc voudraient par le moyen de la culture rendre la société, plus harmonieuse, plus humaine.
- des élus qui estiment plus ou moins clairement que la culture dans un territoire, au bout du compte c'est la représentation que la population se fait de sa microsociété.

La culture semblera alors un miroir actif que la société se tend à elle-même (miroir suis-je la plus belle ?), soit qu'ensuite les décideurs veuillent déformer ou casser le miroir, ou en tous cas ne sélectionner que les images qui les satisferaient, les conforteraient, soit qu'ils utilisent honnêtement cette image renvoyée pour améliorer la vie, pour élever le niveau culturel de ce territoire.

On va trouver ceux qui considèrent la culture comme moyen de libération, d'autonomisation

individuelle et sociale, comme facteur d'égalité des chances - les mouvements d'éducation populaire et bien des artistes sont dans cette ligne ou y reviennent après qu'elle ait été considérée comme "ringarde".

La liste des raisons d'être de l'action culturelle peut évidemment être élargie.

Certes, quand nous conduisons des études ou effectuons des accompagnements par exemple avec le DLA ou l'ADEPFO comme Maîtres d'Ouvrages, nous ne prenons pas le temps de philosopher de cette façon du moins dans les réunions publiques.

Nous conduisons par exemple des études sur des territoires : état des lieux, diagnostics, préconisations en termes de durée et de rythme, de moyens humains financiers et matériels, juridiques, administratifs. Nous utilisons des grilles, une méthodologie. Il faut bien évaluer, quantifier, classer, comparer, pour comprendre puis ensuite organiser, accompagner ou aider.

Nous avons besoin de techniques et de méthodes pour éviter des dérives subjectives.

Mais il faut que les choses soient à l'endroit. Il faut que ce soit clair, ces techniques ne sont pas une fin en soi, elles ne sont qu'un moyen et avant tout, il y a les idées.

Nos méthodologies sont comme les techniques que vous avez du apprendre pour gérer ou administrer vos entreprises.

Il vaut mieux connaître la grammaire pour manier correctement la langue française, mais l'essentiel c'est la langue elle-même et on commence à la comprendre et à la parler avant que d'apprendre la grammaire.

Il vaut mieux connaître le solfège pour jouer d'un instrument du moins à partir d'un certain niveau, mais l'important c'est la musique et le solfège est à son service, c'est-à-dire qu'il doit non pas contraindre, mais fournir une structure pour que le musicien pousse plus loin les conséquences de sa liberté.

Diderot disait que la technique libère.

Il faut de la rigueur pour être libre.

S'agissant de projets culturels, il faut des critères, des référentiels, des grilles d'analyse, des statistiques pour évaluer des projets et pour construire des politiques. Il faut, en dialogue avec les acteurs culturels et les décideurs, définir des priorités.

Toutes les associations culturelles ne sont pas partie prenante des projets de territoire, il en existe par exemple qui effectuent un bon travail de proximité et qui pour autant ne s'inscrivent pas dans ces politiques. Il en existe aussi dont le projet n'est pas signifiant au plan culturel. Sinon on reviendrait vite à la case départ, au saupoudrage, au «un peu de tout, de tout un peu» dont on s'est tant plaint.

S'il y avait absence de critères pour fonder des choix pertinents, chacun des acteurs du développement culturel :

- les porteurs de projets
- les décideurs
- la population elle-même

seraient perdants parce que les choses allant vers leur pente naturelle, il n'y aurait bientôt plus de culture au sein des projets.

Bien plus, l'absence de critères laisse la place à une approche uniquement quantitative. Par exemple, nombre de personnes déplacées et retour d'image par

la presse locale. Je pense à ce directeur des services d'un département qui snobe la culture au prétexte qu'en un lieu qu'en un jour, elle réunit moins de monde que le rugby. Il ne fait ses comptes «qu'en un lieu qu'en un jour». Les résultats seraient différents s'il prenait en compte tous les lieux et tous les jours.

Avec les politiques culturelles à base territoriale, on a voulu que les choix que l'on opérera ne constituent pas un cadre seulement contraignant, mais supposent une dynamique de laquelle les opérateurs culturels participent.

Mais ces référentiels, je le dis une dernière fois, ne valent qu'au service du projet.

C'est le projet qui porte la vie et c'est pourquoi je ne me lasse pas de mon travail, c'est pourquoi j'y trouve toujours autant de plaisir.

Consultant, je suis une sorte d'acupuncteur qui cherche les points d'énergie pour libérer celle-ci globalement ; ou un peu un sourcier cherchant le point de départ de l'eau vive. Le reste, les tuyauteries et les robinets, n'est que question d'organisation, de management.

Territoires ruraux, opérateurs culturels (associations ou services publics, parfois artistes isolés plus difficiles à repérer), politiques culturelles sont donc les trois entrées principales.

Par goût de la formule j'aurai pu titrer cette intervention, **territoires de projets et projets de territoire.**

l'absence de critères laisse la place à une approche uniquement quantitative

Une fois rappelée cette dialectique entre liberté et discipline, cette nécessité ontologique du projet avant tout travail d'organisation, je voudrais en venir à un second point. L'adjectif «rural».

Les projets que vous portez se développent dans des territoires ruraux maillés de bourgs et plus rarement de villes moyennes. Le rural est au cœur des problématiques de cet atelier.

Mais pourquoi insistons-nous à propos de cette ruralité, pourquoi l'avons-nous choisie comme cadre à nos rencontres, celle-ci et les suivantes ? Qu'a-t-elle de particulier ?

Ayant travaillé à Lille et surtout à Marseille, je peux d'une certaine façon comparer et constater que le contexte rural a bien ses spécificités.

Vous le savez, l'histoire explique en partie le présent. Parmi toutes les nations du monde, notre Pays, la France est celui dans lequel l'effort de centralisation des pouvoirs publics aura été à travers les siècles, tous régimes confondus le plus constant, ceci depuis les capétiens jusqu'à Gaston Defferre (rappelez vous la révolution française, les Girondins et les Jacobins qui l'ont importé), soit au moment où je vous parle, en gros sept siècles de centralisation pour trois décennies de décentralisation.

Il était donc logique, puisque la France est un pays centralisé, que de 1959 à 1969, André MALRAUX Ministre d'Etat chargé des Affaires Culturelles, alors que le Plan était une ardente obligation, mette en œuvre, dans le cadre d'une politique globale très volontaire, une politique colbertiste d'une certaine façon, la nouvelle politique culturelle de l'Etat, à Paris et dans les métropoles d'équilibre.

Il était logique dans ce contexte, que dans une seconde phase, à partir des années 70, le mouvement s'accroissant dès 1974, les villes moyennes fussent à leur tour peu à peu reconnues dans l'ordre de la culture et montent avec l'Etat des chartes, des financements croisés, tandis que s'esquissait, mais vraiment à la marge, un début de reconnaissance et de soutien d'une vie culturelle des communes rurales. Dans ces périodes, le rural était oublié ou presque. Je ne dis pas que nos villages étaient incultes. Ils portaient, ils portent même des savoirs et des pratiques dont les urbains n'entrevoient pas toujours les richesses et qu'il n'est pas besoin de rappeler devant vous.

Mais en termes de politiques culturelles, cette expression supposant la réunion de trois conditions :

1. une volonté du décideur,
2. des objectifs fixés dans la durée,
3. des moyens juridiques, administratifs, financiers, humains et matériels mis en œuvre pour produire les effets attendus.

Il aura fallu attendre les lois de décentralisation de 1982/1983 et jusqu'à 1986 (dites pour simplifier lois Defferre), pour voir le paysage évoluer.

Ces lois ont marqué le début d'une période dans laquelle nous sommes encore, mais de moins en moins, puisque nous assistons depuis 2002 à un double mouvement :

1. de décentralisation des charges,
2. de recentralisation du pouvoir, via les préfets et leurs services.

Nous n'avons pas le temps d'analyser ces successifs trains de lois, projets et dispositifs. Par exemple :

- loi Raffarin du 19 août 2004 dite un peu pompeusement Acte II de la décentralisation assignant des missions culturelles (patrimoine et enseignements artistiques) aux départements sans que les moyens ne leur soient transférés pour cela.
- travaux de la commission Balladur etc.

L'analyse nous éloignerait trop de notre propos principal.

Certes, les lois de décentralisation de 1982 ne laissent pas une grande place à la culture, pour des raisons dont nous pouvons débattre, mais qu'il serait trop long de rappeler maintenant.

Mais ces lois en redonnant aux élus locaux leur légitimité, ont donné aux collectivités, si elles le veulent et si elles y sont prêtes, la possibilité d'agir dans l'ordre de la culture.

Pour ce qui concerne nos territoires, ces mêmes lois, en assignant aux départements une compétence en ce qui concerne la lecture publique et les archives, ont été fondatrices et ont changé le paysage local, fourni une première armature à cette vie culturelle.

Si vous êtes très pessimistes et si vous trouvez que le terrain rural est difficile, pensez à l'état dans lequel était la lecture publique avant que les départements n'en soient chargés et à celui dans lequel elle est maintenant.

Je disais que les moyens financiers de l'Etat sont allés d'abord vers les grandes villes puis ensuite vers les villes moyennes, en tous cas pas vers le rural. Je disais que cela était dû à l'organisation centralisée de notre Pays.

Mais d'autres raisons expliquent notre retard au moins en matière d'aménagement culturel :

- L'organisation des départements à partir de bases cantonales a rendu difficile jusqu'aux années récentes, l'élaboration de projets d'ensemble.
- L'immense éparpillement de notre Pays aux quelque 37400 communes a été un facteur négatif s'agissant de développer des politiques culturelles en milieu rural.

Nous étions trois personnes de Phosphoros, la semaine dernière, dans une Communauté de Communes du Béarn. Les élus et les responsables associatifs admettaient qu'à leur stade de développement, ils avaient besoin au niveau intercommunal d'une scène «théâtre et musiques actuelles», d'une bibliothèque, d'un centre culturel et de structures de pratiques artistiques. Mais voilà, du fait de l'éparpillement, on avait installé pendant vingt ans, sur un territoire riche, dense et assez petit, huit salles des fêtes et deux salles polyvalentes.

C'est pour toutes ces raisons que la vie culturelle rurale, qui est en très grande partie à base associative, s'inscrit dans des problématiques qui lui sont spécifiques.

Mais maintenant, alors que sont apparus dans des conditions que vous connaissez, de véritables projets culturels de territoire, quelle est la situation ?

Peut-on même en temps de crise, s'essayer à un peu de prospective ?

La situation, votre situation est déjà caractérisée par quatre grandes difficultés :

1. Les trente glorieuses sont derrière nous, avec le développement qu'elles portaient et dont ont bénéficié les villes sur le plan culturel. L'Etat n'a plus d'argent ou plutôt la culture n'est pas au cœur de ses préoccupations.
2. Il n'existe toujours presque pas, et même de moins en moins, d'actions de sensibilisation ou de formation artistique en amont, dans les écoles. Le terrain à cultiver n'est donc pas préparé et s'il n'y avait sur ce point les collectivités locales et les associations, ce serait pire.
3. La marchandisation accélérée de la société ne favorise pas la production des idées et des formes artistiques.
4. Le rôle émollient, abrutissant des médias privés dont le poids s'accroît constamment, va encore s'accroître. Il va à l'encontre de notre combat. Dix ans de vie consacrés à la télévision pour un français dit «moyen». Que de choses on peut faire en dix ans !

Certes, ces quatre handicaps ne sont pas spécifiques au rural, mais nous l'avons dit, les villes ont eu le temps de construire un socle culturel qui leur permet dans une certaine mesure de mieux résister.

Après les difficultés, voyons les raisons d'être raisonnablement optimistes, en tous cas de poursuivre nos entreprises.

Il existe encore des élus qui ne croient pas en l'intérêt du développement culturel, donc à la force des idées

et de l'art. S'ils sont dans cette situation, c'est qu'ils ne saisissent pas obligatoirement que les idées ou les valeurs auxquelles ils sont souvent et paradoxalement eux même attachés procèdent de la culture. C'est qu'ils ne saisissent pas qu'à l'extrême, une société sans culture ne peut que devenir fasciste ou abrutie par la consommation. Victor Hugo disait : "Si la culture coûte trop cher, essayez l'ignorance". Donc, il est des élus, de plus en plus rares qui n'ont pas dosé cela.

Mais il en est de plus en plus nombreux, qui savent l'importance de la culture. Alors, si leur conseil municipal partage cet intérêt, la situation est favorable. Si les habitants commencent à comprendre, c'est encore plus favorable. Mais même dans cette configuration positive, ils sont placés devant des choix qui ne sont pas toujours évidents : d'un côté, les responsables associatifs demandent des soutiens chacun pour soi et sont souvent persuadés, sinon, pourquoi seraient-ils en mouvement, que leur travail est essentiel au territoire. Et au total, leurs demandes constituent un grand catalogue sans cohérence.

L'élú, même s'il reconnaît la liberté de créer et de construire, a besoin de définir et construire une politique culturelle cohérente, lisible, c'est à dire de se fixer des priorités et de les annoncer. Il ne peut évidemment pas tout subventionner. Le pourrait-il, que ça n'aurait pas de sens.

S'il subventionne tout, ce sera d'ailleurs, avec des sommes de plus en plus réduites et à partir de critères seulement quantitatifs. On traitera alors à égalité des projets de haut niveau comme des projets sans

signification culturelle. Cette technique mécontentera la majorité des responsables culturels, mais personne ne dira rien, de peur de perdre la subvention qui lui était allouée.

Heureusement, de plus en plus souvent, l'élú va essayer de prendre du recul, de ne pas répondre au coup par coup à toutes les demandes, donc d'établir des priorités, ce qui revient à dire qu'il va construire une politique culturelle.

Les responsables associatifs sous-estiment certainement la difficulté qui est celle du décideur.

Comment donc les élus ruraux peuvent-ils déterminer et mettre en œuvre des politiques culturelles, donc des priorités, et échapper le plus possible à la pauvreté et/ou à l'essaimage et résister aux multiples pressions et sollicitations ?

Quels outils, quels éléments, permettront aux communes rurales, majoritaires en Midi-Pyrénées, de se développer au plan culturel dans les années à venir ?

Spécifiquement en Midi-Pyrénées, il y a évidemment, la politique culturelle impulsée par le Conseil Régional, qui constitue, avec sa force d'impulsion et d'organisation, avec ses limites aussi, notamment financières, un arrière fond à cette journée.

Et puis, plus largement, il y a la montée de l'intercommunalité. Certes, cette idée n'est pas nouvelle. Les SIVU datent de 1890 et les SIVOM de 1959. Mais l'apparition des Communautés de Communes (1992), des Pays, des Communautés d'Agglomération (1999), cela change la donne. Surtout, le processus s'est accéléré dans ces dix

dernières années depuis la loi de 1999 sur le renforcement et la simplification de la coopération intercommunale.

Aujourd'hui, plus de 90% des communes relèvent d'un EPCI à fiscalité propre et 66% de ces 90% se sont dotés d'une ou de la compétence culturelle.

Avec l'intercommunalité, nous avons un remède à l'émiettement, nous avons un moyen de favoriser le développement économique local et la politique d'aménagement territorial sur laquelle

la politique culturelle peut venir s'appuyer, nous avons des réponses pragmatiques aux problèmes de gestion.

Même à budget constant, l'intercommunalité culturelle peut permettre une montée en charge qualitative et quantitative de l'offre culturelle en s'appuyant sur les associations culturelles et sur ses services.

Certes, l'intercommunalité est encore souvent freinée par des blocages de nature politique, psychologique, sociologique. On peut regretter certains de ces blocages, on peut en comprendre d'autres.

**L'élú,
même s'il reconnaît
la liberté de créer et
de construire, a besoin
de définir et construire une
politique culturelle cohérente,
lisible, c'est-à-dire de se fixer
des priorités et de les annoncer.
Il ne peut évidemment pas
tout subventionner.
Le pourrait-il, que
ça n'aurait pas
de sens.**

Bien sûr, souvent, la culture n'est la préoccupation des intercommunalités qu'après le reste. Cela vient du fait qu'elle est difficile à territorialiser de façon claire et qu'elle comporte une part complexe de relations et de productions immatérielles difficile à saisir.

C'est donc, à partir d'un certain niveau qualitatif, à une échelle intercommunale, pour la maîtrise d'ouvrage, en lien avec les collectivités territoriales et de plus en plus rarement de l'Etat, dans tous les cas en croisant les regards et les moyens, qu'il va falloir de plus en plus travailler.

Et puis, ensemblier, coordinateur, collaborant nécessairement avec les différents niveaux administratifs et politiques, il y a le Pays qui permet de mutualiser plus largement encore.

Certains Pays dépassent ce rôle de coordination et d'impulsion en gérant par exemple le SCOT (Schéma de Cohérence et d'Organisation Territoriale). C'est le cas du Sud Toulousain. C'est le cas quand un Pays crée et gère un équipement culturel au service des intercommunalités et communes de ce territoire.

Des Pays ont une réelle identité géographique et sociale, le Couserans par exemple.

Des Pays ont une identité due à des chances, des difficultés, des solutions trouvées en commun. Par exemple le Pays des Portes de Gascogne qui a su transcender trois anciens contrats de terroir.

Des Pays sont taillés artificiellement en fonction des rapports de force politiques.

Les Pays : ils ont leurs partisans et leurs adversaires. Certains regrettent les contrats de terroir de 1995,

d'autres s'accommodent des Pays tant qu'ils permettent de contractualiser avec l'Europe et la Région. D'autres, enfin, estiment qu'ils constituent un niveau pertinent pour affirmer une identité commune.

En tous cas, au plan culturel, les Pays ont constitué la bonne échelle dans notre région et par exemple la manifestation d'aujourd'hui est la conséquence d'une dynamique de Pays.

Je ne me lancerai pas dans des analyses sur les Pays au moment où filtrent les résultats des travaux du Comité pour la réforme des collectivités locales appelé communément Commission Balladur.

Je voudrais seulement dire que les Pays en tant que cadres juridiques et opérationnels et leurs projets culturels ont jusqu'en 2013, fin des Contrats de Projet Etat Région et étape pour les programmes Leaders et que si même ils devaient alors disparaître, je veux dire au plan législatif, rien de ce qui s'est construit et se construit au plan culturel, ne serait réellement mis en cause, parce que quand des mutualisations, des solidarités se sont constituées à partir du terrain et que l'on a vécu les avantages de l'union, ça perdure quitte à prendre des formes nouvelles.

Mais il est temps de conclure.

Entraîné par le désir de vous dire que nos travaux d'évaluation s'inscrivent dans des problématiques passionnantes et qu'on ne fait pas de l'évaluation pour le plaisir d'en faire, j'ai peut-être été trop long.

Mais je pense qu'après le temps du développement culturel dans les grandes villes et les villes

moyennes, le temps du développement culturel en milieu rural, dans des formes qui sont encore en partie à inventer, est venu.

Ce développement est et sera le produit d'un rapport dialectique entre les acteurs concernés, principalement les associations culturelles et ce qu'il est convenu d'appeler globalement les pouvoirs publics.

Je voudrais vous dire enfin, de façon presque solennelle ce qui suit.

- Parce nous sentons bien que notre civilisation est en fin de cycle et que dans cette période sombre, la culture peut encore nous éclairer.
- Parce que la culture est ce que André Malraux appelait l'antidestin, pour dire qu'elle est le moyen qu'a trouvé l'homme pour se sublimer et pour peser lui-même sur son destin individuel et collectif.
- Nous avons besoin de l'art et des productions de l'esprit qui sont l'âme de la civilisation et dont rien ne peut combler l'absence.
- Nous avons besoin de valeurs communes pour nous parler pour nous comprendre.
- Nous avons besoin d'imagination et d'idées.
- Nous avons besoin de la culture dans l'espace public, pour notre construction collective.
- Nous avons besoin de bénévoles et de professionnels afin, en faisant progresser la cause de la culture, de diminuer les écarts insoutenables qui se creusent entre les hommes et qui sont des

écarts culturels avant d'être des écarts d'ordre social.

- Nous avons besoin du travail de remise en forme auquel procèdent les acteurs culturels qui œuvrent parfois entre hasard et nécessité et ne sont jamais certains que leurs entreprises rencontreront leurs publics.
- Nous avons besoin de leur travail, de votre travail pour donner une consistance à la fois symbolique et effective à l'appartenance sociale des habitants de nos territoires.
- Nous avons enfin besoin de responsables politiques qui sachent que la culture est un enjeu de civilisation et qui en soutiennent le développement, besoin aussi de leurs équipes, de techniciens et fonctionnaires, afin que cette action s'inscrive dans la durée et dans l'espace.

C'est seulement en considérant tout cela que se légitime le travail d'évaluation et aussi d'auto-évaluation que nous essayons tous de conduire pour évoluer, pour nous améliorer chacun à nos niveaux et dans nos missions.

Table ronde

Animation
Robert
VERHEUGE

Après restitution rapide de la matinée par l'animateur, diverses interventions viennent alimenter le débat. Elles s'ordonnent d'elles-mêmes autour des thèmes suivants :

- L'évaluation de projets culturels dans nos territoires

- Identité et territoires
- La part d'évaluation existante dans le cadre des accompagnements DLA
- L'évaluation artistique
- Conventions et appels à projets

Autour de l'évaluation de projets culturels dans nos territoires

Pour **Arthur PAILHES**, s'agissant des projets culturels proposés dans nos territoires, il faut introduire l'idée d'utilité collective afin que cette notion ne soit pas alors abstraite, mais liée aux valeurs auxquelles un territoire est attaché. Si bien qu'il appartient aux élus, de dire quelles sont ces valeurs qui sont alors des composantes de leurs politiques, puis plus largement à tous les acteurs culturels d'un même territoire, de les défendre en commun. Ceci suppose évidemment que l'on retrouve ces valeurs annoncées clairement parmi les fondements de l'évaluation.

Pour **Guy LEBERRE**, la culture existe sur le territoire mais on ne peut pas demander à un responsable culturel de s'adapter à la totalité des critères définis par le politique et les techniciens qui œuvrent avec lui. Ainsi, le festival de Bandas peut à la fois être reconnu comme un moment culturel et maintenant comme «éco-festival». Pour autant, il ne s'est pas développé en essayant de correspondre à une liste de valeurs ou de critères établis en amont, mais plus naturellement, plus simplement, parce que ses responsables portent ces valeurs, même sans produire un discours à leur propos.

Jacqueline MAGNIEZ s'interroge à propos de l'évaluation des évaluateurs. Elle fait allusion au phénomène des agences de notation boursière dans laquelle il est vrai, les évaluateurs sont rémunérés par ceux-là même qu'ils évaluent, ce qui évidemment fausse le jeu.

Marc GUIOCHET pratique l'auto-évaluation au sein de sa structure. Il n'est pas hostile à l'intervention d'un «évaluateur extérieur», mais reste aussi attaché à ce travail mené en interne, afin d'éviter le risque d'une dépossession du projet, du fait de cette seule intervention.

Xavier PASTAU insiste sur la nécessité d'une construction partagée du cahier des charges, entre le commanditaire et la structure ou les porteurs de l'action, faisant l'objet d'une évaluation. Il estime aussi que l'évaluation n'est qu'un outil applicable à un territoire, pour aller ensemble vers un projet partagé. Pour que ce travail soit effectué avec un maximum d'objectivité, il faut croiser un grand nombre de sources et de données.

Stéphane JOLLARD s'interroge sur la définition des politiques culturelles et lorsqu'il y a une évaluation sur la façon dont s'effectue la restitution.

Un débat a lieu, dans lequel plusieurs idées ressortent :

- L'étude appartient toujours au commanditaire, maître d'ouvrage qui en est le propriétaire.
- Dans le cas des évaluations pratiquées en région, le plus souvent, les cahiers des charges sont écrits ensemble (commanditaire et structures).
- Les résultats des études, notamment de celles réalisées dans le cadre des dispositifs régionaux,

sont tous accessibles sur les sites Internet des Pays ou ceux de l'Université. Il y a donc totale transparence.

Marc FOUILLAND souhaite que, s'agissant d'évaluation, on ne confonde pas dans une même approche, l'évaluation des politiques culturelles qui relève d'une approche globale et l'évaluation des projets culturels même si ensuite, il y a dialectique entre les uns et les autres.

Hamza MEDKOURI traite de la capacité des acteurs à occuper l'espace public et dès lors qu'il s'agit justement de l'espace public, de la nécessaire construction, avec les décideurs d'une politique culturelle partagée. Cette construction suppose aussi une concertation conduisant elle-même à une co-construction. Dans cette co-construction, on trouve une part d'évaluation et de surcroît cette démarche globale conduit dans les faits, à un processus d'autoformation.

Bruno COLIN remarque que le monde associatif a du mal à mettre en place des indicateurs pour une auto-évaluation. Il s'agit d'un exercice difficile. Une notion, dans l'évaluation est à son avis significative, pour mesurer la vitalité d'un ensemble quel qu'il soit : il s'agit du nombre des échanges générés, des partenariats engagés, des actions communes conduites.

on ne peut pas demander à un responsable culturel de s'adapter à la totalité des critères définis par le politique et les techniciens qui œuvrent avec lui

Patrick SMITH, dans le prolongement de ce propos, explique qu'il ne s'agit pas d'évaluer pour évaluer, mais d'évaluer pour évoluer et donc capitaliser pour d'autres actions, d'autres expériences à venir. C'est

Identité et territoires

Matthieu DINGUIDARD demande aux acteurs culturels s'ils ont l'impression de participer par leur action, à la construction d'une identité qui serait celle de leur territoire.

il ne s'agit pas d'évaluer pour évaluer, mais d'évaluer pour évoluer et donc capitaliser pour d'autres actions, d'autres expériences à venir

Michèle DAILL témoigne de l'action de son association qui s'est construite petit à petit grâce à des partenariats sur le territoire. Cette action a évolué justement en fonction des spécificités du territoire. Le Pays n'a pas été un interlocuteur permanent, mais grâce à ce type de rencontres, elle se sent tout de même intégrée au territoire.

Jacqueline MAGNIEZ a l'impression de participer au projet culturel mais pas à l'identité du territoire. Pour elle, une telle idée serait même dangereuse car les projets culturels menés par la Petite Pierre sont avant tout des projets artistiques en tant que tels et pas des projets culturels pour le Gers.

Plusieurs intervenants distinguent d'ailleurs à ce niveau, sentiment d'appartenance au projet de territoire et identification à celui-ci.

ainsi par exemple que la démarche d'évaluation du programme Leader a permis de valoriser le travail des associations rurales.

Charles MUNOZ n'a pas non plus l'impression de participer, par son travail, à la construction de l'identité du Pays. Si l'on considère, au-delà de son cas particulier que l'évaluation du projet culturel de territoire peut donner des indications quant à l'identité du même territoire, il faut alors reconnaître que l'on essaye de mesurer sur une période très courte, trois ans, des évolutions qui relèvent de temps bien plus longs s'agissant de faire émerger ou transformer une identité collective. Le projet porté par le Pop Circus par exemple a 30 ans d'existence.

Alain LAPORTE établit quant à lui une correspondance entre l'identité populaire d'un territoire et le travail justement d'éducation populaire qui a été conduit à travers les projets culturels, pour concourir à la faire exister.

La part d'évaluation existante dans le cadre des accompagnements DLA

Mireille COURDEAU traite de la notion d'évaluation dans le cadre des accompagnements, principalement des accompagnements DLA.

Elle explique l'approche qui est la sienne au sein du Cabinet Phosphoros.

Il s'agit d'évaluer pour mieux accompagner. Les interventions dans le cadre du DLA ont le plus souvent lieu dans un moment de crise, de difficultés. C'est-à-dire que le DLA tout comme les responsables associatifs attendent des résultats souvent rapides et en tous cas tangibles.

L'intervention DLA s'appuie sur un pré-diagnostic qui a été établi par le responsable DLA. Ce pré-diagnostic est, le plus souvent, bien fait. Il est établi par un spécialiste du développement local, généraliste de la vie associative. Il laisse donc la possibilité au consultant de découvrir, dans le champ particulier de la culture, des problèmes qui ne pouvaient être détectés dans un temps rapide lors du pré-diagnostic. Il permet aussi d'aller plus loin en prenant appui sur cette première approche du DLA. Aller plus loin... par exemple :

- A l'intérieur d'une thématique spécialisée (le spectacle vivant, ou l'audiovisuel),
- A l'intérieur d'une des disciplines utilisées pour l'intervention (le management, la gestion financière ou celle des ressources humaines).

Mireille COURDEAU rappelle qu'au début de son intervention, en même temps qu'elle dialogue avec les responsables associatifs, elle procède à une «évaluation-flash» :

- évaluation objective à partir de critères connus de tous,
- évaluation d'une certaine façon subjective, au sens où l'intuition est utilisée,
- évaluation ouverte - ce qui veut dire que le consultant ne doit pas venir avec une idée préconçue et doit rester en éveil, à l'écoute, prêt à découvrir des aspects de l'association qu'il ne soupçonne peut-être pas ou qui n'ont pas été repérés lors du pré-diagnostic.

Cette «évaluation-flash» du début se poursuivra, dans la plupart des cas, durant toute la durée de l'accompagnement.

Elle est multidirectionnelle. Par exemple :

- Domaine de la création, projet artistique
- Management
- Aspects sociaux

Que chercher ? De quoi s'assurer ? Divers éléments, parmi lesquels certains sont évidents, d'autres le sont moins. Par exemple :

- Les vrais objectifs de l'association et des acteurs considérés individuellement (ils peuvent être ou non compatibles),
- Les aptitudes au doute et à la remise en cause des responsables,
- Leurs capacités d'analyse,
- Leur aptitude à l'écoute,
- Leurs capacités cognitives et à l'évolution.

Cela implique pour l'intervenant une certaine «virginité intellectuelle», de sorte que l'analyse des premiers documents transmis par le DLA ne soit

pas considérée comme définitive et qu'il reste des espaces d'évaluation de la situation, par le moyen des interviews, par l'observation sur place, par le recoupement des informations, le tout pouvant conduire du côté de l'intervenant(e), à de complets changements d'appréciation.

Pour cela, l'intervenant(e) a besoin de points d'appuis parmi lesquels :

- Une expérience de terrain
- L'intuition

L'évaluation artistique

Marc FOUILLAND traite de l'évaluation artistique. Elle est complexe. On peut évaluer des techniques, mais si l'on veut aller plus loin,

Evaluer un spectacle pour le programmer relève forcément d'une démarche subjective. Bien sûr, il existe des grilles de lecture, mais il ne faut pas leur opposer cette subjectivité qui a sa propre valeur au sens où elle nourrit le programmeur qui affirme ainsi une griffe artistique.

de quelle façon évaluera-t-on ? L'artiste sera-t-il évalué par ses pairs ou par le temps ? Evaluer un spectacle pour le programmer relève forcément d'une démarche subjective. Bien sûr, il existe des grilles de lecture, mais il ne faut pas leur opposer cette subjectivité qui a sa propre valeur au sens où elle nourrit le programmeur qui affirme ainsi une griffe artistique.

- Une grande écoute
- La prise en compte de sa propre subjectivité qu'il vaut mieux reconnaître que nier
- Des grilles d'analyse

L'ensemble faisant "aller et retour", dialectique, entre intervenant et responsables associatifs.

Telle est pour Mireille COURDEAU, la part d'évaluation qui existe au sein des actions d'accompagnement des projets culturels associatifs.

Un débat suit qui fait apparaître que le temps est effectivement un filtre, un évaluateur, sans pour autant que nous ayons la garantie de ne pas faire erreur.

Benoît RIVIERE indique que dans la mesure où l'ADDA du Gers a notamment pour mission d'apporter des aides financières aux associations, cette structure parapublique a du mettre en place des outils d'évaluation. Il dispose notamment d'une base de données, outil d'observation et indicateur de proximité. Grace à ces outils, il met les acteurs en relation, notamment par le moyen de rencontres, ce qui lui permet de mieux les situer et aussi dans le cadre de ces rencontres, de provoquer des dialogues entre acteurs culturels et élus. Les rencontres organisées entre l'ADDA du Gers et Circuits par exemple, au-delà de ce qu'elles produisent concrètement dans le champ du spectacle vivant, sont en fait un outil de démocratie réajusté de façon permanente.

Conventions et appels à projets

Arthur PAILHES remarque que l'on passe de plus en plus souvent des conventions de trois à cinq ans, à des appels à projets. De ce fait, les associations sont confrontées à un processus évaluatif plus dense. Une convention, c'est pour lui un cadre pour un ensemble de valeurs convenu de part et d'autre et une pérennité de partenariat. Il pense à ce propos et puisque le programme des rencontres biennuelles se construit au fur et à mesure des besoins, qu'il serait intéressant de prévoir des ateliers autour des deux thèmes suivants :

1. La notion de lieu en milieu rural et la notion d'itinérance
2. La polyvalence et la transversalité des actions culturelles en milieu rural

Hélène BRETON intervient à propos de la question des appels à projet. La Région est attachée aux conventions, mais a du faire un constat. Si l'on conventionne trop, il n'existe plus de marge pour l'initiative et l'émergence.

Laurence BAUDESSON estime qu'entre conventions et appels à projets, il s'agit souvent d'une question des moyens. Le Conseil Général du Gers accompagne de nombreux projets, mais l'évaluation n'est pas dans les pratiques des institutions départementales. La situation évolue cependant peu à peu, par exemple, dans le cadre des demandes de soutien effectuées sur des projets européens, lesquelles obligent à s'adapter à la réglementation européenne. L'une des raisons de la relative absence de processus d'évaluation au niveau de l'assemblée départementale tient au fait que l'évaluation s'inscrit dans des temps longs tandis que les mandats des politiques sont courts.

Conseil Régional Midi-Pyrénées : de la politique culturelle régionale au Dispositif des Projets Culturels de Territoire

Hélène
BRETON

Les échanges ont été riches cet après-midi, ce qui démontre que les acteurs de la culture ont besoin de se retrouver.

Bravo pour cet atelier et merci.

Etant enseignante de profession, j'ai participé dans ma vie professionnelle à de nombreuses réunions consacrées à ces questions de notation. Ici, on parle d'évaluation. Il reste que **l'acte même d'évaluer ne se conçoit qu'à deux conditions, le partage et la transparence. A ce prix, il est enrichissant.**

L'expression consacrée «acteurs culturels» a été souvent utilisée. J'insiste pour dire que les élus sont des acteurs culturels. Bien sûr, ils ne sont pas créateurs ou diffuseurs, mais leur mission est complémentaire de celle des autres acteurs culturels. Le développement culturel implique un partage des missions. Les élus y ont évidemment un rôle à remplir.

Le Conseil Régional Midi-Pyrénées accorde une grande importance à la question générale de l'évaluation. C'est pourquoi il a mis en place

des Comités Conseils, afin de faire intervenir des regards croisés à côté du regard des élus.

En ce qui concerne les «Projets Culturels de Territoire», une étude a été commandée afin de savoir où en étaient ces projets et quelle part ils prenaient dans l'équilibre des territoires et dans leur développement.

Cette étude, conduite après plusieurs années de fonctionnement des Pays, a été menée sur quatre Pays, dont deux gersois.

Il s'agissait d'évaluer le travail effectué pour :

- Dresser un bilan intermédiaire avant de poursuivre,
- Le cas échéant modifier en connaissance de cause l'approche du Conseil Régional.

L'étude vient confirmer la pertinence de notre dispositif. Elle insiste notamment sur trois volets importants :

- Le diagnostic,
- La pertinence du rôle de l'agent de développement,
- L'intérêt de la convention.

L'étude est consultable sur le site du Conseil Régional. On y trouve notamment des conclusions portant sur les points suivants :

- L'intérêt du dispositif en ce qui concerne le développement du spectacle vivant.
- Le surdimensionnement de l'enveloppe budgétaire apportée par la Région dans le cadre de ce dispositif (dans la mesure où la part de la Région doit représenter un quart du budget). Cela revient à dire que la Région ayant créé un mouvement, il est nécessaire maintenant que tous les partenaires de la culture s'associent à des niveaux suffisants pour atteindre les quatre quarts.
- La nécessité d'étudier les contenus des conventions prochaines, pour prévoir la façon dont le Conseil Régional retirera progressivement certains de ses soutiens, au fur et à mesure de la montée en charge des territoires.
- Le maintien nécessaire du poste d'agent de développement culturel sur la durée du contrat de Pays.
- Une meilleure intégration (réorientation) des projets culturels dans les politiques régionales conduites en faveur du développement de nos territoires et dans cette logique, la globalisation des soutiens apportés par la Région aux Pays.
- Les départements comme partenaires des conventions.

Cette approche globale et cette transversalité qui sont parmi les objectifs fixés par le président de la Région Martin MALVY, est essentielle. Car il s'agit de «faire sortir» la culture de son ghetto, de la rendre toujours plus accessible à tous.

Les «Pôles Culturels Territoriaux» qu'il faut créer ou conforter, puis qu'il faut mettre en réseau, participent de cette préoccupation de structuration et de transversalité sur l'ensemble de la Région Midi-Pyrénées.

Il y a aussi dans cette approche générale, l'idée de circulation. On pourrait dire paradoxalement que l'intérêt du territoire, quand il est structuré, animé, c'est de savoir en sortir afin de faire circuler la pensée et les actions.

On pourrait dire paradoxalement que l'intérêt du territoire, quand il est structuré, animé, c'est de savoir en sortir afin de faire circuler la pensée et les actions.

Tels sont les thèmes autour desquels nous conduisons notre réflexion. Les travaux d'aujourd'hui auront aidé à cette réflexion.

Conclusion de la journée

Matthieu
DINGUIDARD

In'est plus l'heure de tenter une synthèse de cette journée. Il faudra quelque temps pour réaliser celle-ci, puis vous recevrez les actes de ces premiers ateliers.

Cette journée vient de loin. Elle vient de l'étude relative au projet culturel du Pays d'Auch réalisée en 2004 qui déjà insistait sur la nécessité, pour les acteurs culturels du territoire, de se mettre en réseau et pour le Pays d'Auch d'accompagner ce mouvement.

C'est dans cette logique que diverses réflexions et actions de mise en réseau ont été impulsées, coordonnées par le Pays en 2007, dans le cadre d'un DLA collectif et de logique territoriale, autour de la mutualisation des moyens et des compétences dans le domaine de la culture.

A l'issue de ce premier travail, les acteurs culturels du territoire ont majoritairement souhaité que le Pays d'Auch lui-même devienne lieu, espace de rencontres et d'échanges.

L'évaluation du premier Projet Culturel de Territoire du Pays d'Auch, c'est-à-dire de ce

qui a été mis en œuvre entre 2006 et 2008 a montré que le Pays était un échelon territorial pertinent, ni trop petit, ni trop grand pour mener ce travail.

Sur la base de ce constat, le Pays d'Auch a alors décidé d'organiser avec le Cabinet Phosphoros, ces «Ateliers Culture et Développement des Territoires», dans le prolongement du travail réalisé en 2007.

Cette première journée a donc fait office de test. Je pense que ce test est concluant et espère que vous partagez mon avis. Nous devons, bien sûr, évaluer cela de façon plus précise.

Nous avons souhaité associer à cette journée, l'ensemble des territoires conventionnés avec la Région, dans le cadre de leur projet culturel; soit une vingtaine de Pays, chaque territoire, donc chaque Chargé de Mission Culture, pouvant comme il l'entend et de la façon qui lui convient, inviter à son tour et en notre nom, les acteurs culturels susceptibles d'être intéressés par les sujets que nous abordons.

Bien sûr, ce système qui fait donc «boule de neige» se met en place maintenant et n'a pas encore, loin de là, produit tous ses effets.

Pour les premiers ateliers, le thème de l'évaluation s'est imposé, non pas qu'il soit le plus attractif, mais parce que nous sommes tous actuellement et depuis 2008, dans un temps d'évaluation : évaluation du dispositif régional, évaluation des Contrats de Pays, des Programmes Leader, des Projets Culturels de Territoire, Pays par Pays, évaluation permanente de chacune des actions soutenues dans le cadre des Schémas Culturels de Pays.

J'espère que cette journée aura permis de répondre à quelques unes des questions que vous vous posez, en aura suscité d'autres, puisque le sujet est inépuisable, aura fait en tous cas apparaître la transparence des mécanismes et des actions conduites en matière d'évaluation, vous aura au bout du compte, donné envie de participer aux prochains ateliers de ce type.

Je tiens à remercier l'ensemble des intervenants à ces rencontres, Madame Hélène BRETON et les techniciennes qui l'accompagnaient au titre de la Région, les élus locaux, notamment d'Auch, qui ont introduit nos débats, les représentants du DLA 32 et du C2RA, les Chargés de Mission du Département du Gers, avec lesquels nous travaillons souvent et dans la compréhension, les chargés de Mission Culture venus de divers Pays de Midi-Pyrénées, bien entendu le Cabinet Phosphoros qui est coproducteur de ces ateliers et avec lequel nous avons une vraie complicité.

Je souhaite enfin remercier les gestionnaires et animateurs de structures publiques et associatives sans lesquels il n'existerait pas de vie culturelle dans nos territoires et espère vous rencontrer à nouveau à l'occasion d'autres ateliers pour lesquels les thèmes seront choisis en tenant compte de vos besoins et de vos idées.

Liste des participants

- BAGGAR Sanae** / Assistante Cabinet Phosphoros
BAILLY Luc / Consultant
BARDY Didier / Librairie Tortinerie de Sarrant - La Librairie Des Territoires
BARNABE Alain / Armagnac - Cazaubon
BARTHES Alexandre / Chargé d'Information «Ressource» - Avant Mardi - Toulouse
BEQUAERT Jean Luc / Consultant/Formateur
BAUDESSON Laurence / Chef du Service Culture Conseil Général du Gers
BEGOU Aurélie / Chargé de Mission Culture - Pays Portes de Gascogne
BOURREAU Olivier / Administrateur Compagnie Vent d'Auton - Auch
BRETON Hélène / Conseillère Régionale, Vice Présidente à la Culture au Conseil Régional Midi-Pyrénées
BROUSSY Stéphanie / Conseil Général du Gers - Service Aménagement du territoire / Référente Pays d'Armagnac
CELIER Jean François / Vice Président de la Communauté de Communes du Grand Auch en Chargé des Affaires Sociales, Chargé de Mission du DLA du Gers
COLIN Bruno / Directeur d'Opale/CNAR Culture - Paris
COMET Christian / «Los Bambasitos» Eauze
COMET Claire / Chargée des Politiques Territoriales - DCAV Conseil Régional Midi-Pyrénées
COURDEAU Mireille / Cabinet PHOSPHOROS - consultant/formateur
DAVID Marion / Chargée de Mission Culture - Pays Ruthénois
DELAURENS Eric / Halle aux Grains - Samatan
DINGUIDARD Matthieu / Chargé de Mission Culture - Pays d'Auch et d'Armagnac
DELAYE Annie / Commission culture - Mairie de Roquelaine/St Aubin
DIVERRES Florence / Chargée de Mission Patrimoine
DUPOUY Colette / Adjoint au Maire de Vic Fezenzac
FALGAS Marie / Stagiaire Conseil Régional Midi Pyrénées DCAV
FAVRE Erwann / Chargé de Mission C2RA - CPCA Midi Pyrénées
FOUGERE Catherine / Région Midi Pyrénées DCAV Responsable Service Territoires
FOUILLAND Marc / Directeur de Circuits Scène Conventonnée - Auch/Gers
GARNIER Christian / Co-président du «Festival Galop Romain» Eauze
GARNIER Claire / Administratrice «Petite Pierre» Jegun
GASTOU Claire / Chargée de Mission Culture - Pays Sud Toulousain
GUIOCHET Marc / Responsable artistique Artzimit - Toulouse
GUITTIER Servane / Compagnie L'attraction Céleste - Auch
JOLLARD Stéphane / Compagnie Vent d'Auton - Auch
KILANI Laurent / Directeur «La Cellule» - Lombez
LACASTA Nathalie / Festival de Bandas de Condom
LAGARDERE Edith / Culture Portes de Gascogne
LAPORTE Alain / Président Festival Tradenvie «Pavie»
LARREY Patrick / Association Bambasitos - Eauze
LATASTE Sofi / Directrice IMAJ - Auch
LE BERRE Guy / Président Festival de Bandas - Condom
LE BIHAN Sandrine / Responsable enfance/jeunesse - Mairie d'Eauze
LE GOULVEN Mélanie / Directrice «Pré en Bulles» - Labéjan
MAGNIE Sylvie / Directrice Pays d'Auch
MAGNIEZ Jacqueline / Compagnies Vendaval et Petite Pierre - Jegun
MAINFROID Stéphanie / Médiatrice culturelle Festival Festi'Drôle - Simorre
MARTIN Véronique / Chargée de Mission Culture - Pays Albigeois
MAUMONT Bernard / Responsable CRIART - Auch
MEDKOURI Hamza / Directeur de «Samba Résille»
MONTAUGE Franck / Président du Pays d'Auch Maire d'Auch
MUNOZ Charles / Pop Circus/Ciné32 - Auch
NEUVEU Claire / Directrice - «La Cuisine» - Négrepelisse
PANIGHETTI Gaëlle / Directrice Bibliothèque Municipale d'Auch
PAILHES Arthur / ADEPES - Simorre
PASTEAU Xavier / Consultant - XPS - Développement - Agen
PERE Laurent / Directeur - Ecole de Musique - Auch
PERES Muriel / Ligue de l'Enseignement du Gers - Auch
PIAZZA Christine / Chef de service Aménagement du Territoire CG 32
PICARD Marie / Compagnie 8 bottes Jaunes - Lectoure
PETIT Nathalie / Atelier des Berges du Gers - Auch
RAMECKI Anne / Chargée de Diffusion «Cie Vent d'Auton» - Auch
REINHOLD Anne Marie / «Les Dits de l'Osse» - Montesquieu
DAILL Michelle / «Les Dits de l'Osse» - Montesquieu
REINHOLD Michèle / Les Arts de l'Osse
RICHALET Gilles / Directeur artistique Tréteaux de l'Armagnac
RIVIERE Benoît / Directeur - ADDA du Gers
SEMPERE G / Chargé de communication
SEMPERE Marcel / Conseil et Communication graphique
SMITH Patrick / Directeur/consultant «Cabinet XPS Développement» Agen
SOURBADERE Gilbert / Adjoint au Maire d'Auch Chargé des Affaires Culturelles
TRUNET Jacques / Référent Pays d'Auch - Service Aménagement du Territoire - Conseil Général du Gers
VERHEUGE Robert / Cabinet PHOSPHOROS - consultant/formateur
VERIE Adeline / Festival Trad'Envie - Pavie

“ Au lieu de sophistication
structures et procédures,
il faut **professionnaliser**
les **HOMMES** ”

Michel
CROZIER

