



# L'Évaluation des politiques publiques

## Sommaire

<b>1</b>	<b>L'évaluation des politiques publiques en quelques points clés .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Généralités et méthodologie .....</b>	<b>3</b>
2.1	Ouvrages.....	4
2.2	Articles .....	7
<b>3</b>	<b>Territorialisation de l'évaluation .....</b>	<b>12</b>
3.1	Ouvrages.....	12
3.2	Articles .....	13
<b>4</b>	<b>De la LOLF à la MAP : Évaluation et réformes de la gestion publique .....</b>	<b>14</b>
4.1	Ouvrages.....	14
4.2	Articles .....	15
<b>5</b>	<b>Les acteurs de l'évaluation .....</b>	<b>18</b>
5.1	Ouvrages.....	18
5.2	Articles .....	19
<b>6</b>	<b>Enjeux européens et comparaisons internationales .....</b>	<b>21</b>
6.1	Ouvrages.....	21
6.2	Articles .....	22
<b>7</b>	<b>Approche polémique et critique .....</b>	<b>23</b>
7.1	Ouvrage .....	23
7.2	Articles .....	23

# 1 L'évaluation des politiques publiques en quelques points clés

## Introduction

Selon la définition fournie par le décret n°98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques, « l'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. »

Au-delà de cette simplicité apparente, l'exigence d'évaluer se heurte souvent aux objectifs flous ou contradictoires de l'action publique, à la difficulté de mesurer ses résultats et aux réticences des pouvoirs à s'y soumettre. Par ailleurs, si la pratique de l'évaluation inclut des techniques d'observation, de mesure et d'analyse, elle ne s'y réduit pas. En effet, elle est d'abord une activité institutionnelle qui a vocation à s'intégrer à la gestion publique, une démarche – fondée sur des valeurs : rigueur, impartialité, transparence, volonté de faire prévaloir l'intérêt général – plus qu'un simple outil de connaissance.

A l'heure du nouveau management public, l'évaluation des politiques publiques est un concept à la mode. Mais il faut considérer la question de son développement réel et de ses retombées concrètes avec prudence, d'autant que les frontières qui la distinguent des autres pratiques de retour d'information – suivi, contrôle de gestion, audit, etc. – sont difficiles à tracer et que l'évaluation elle-même est diverse, tant par ses finalités et ses méthodes, que par le type d'objet soumis à son examen (on évalue des politiques, certes, mais aussi des dispositifs réglementaires, des projets, des programmes, l'activité des établissements et organismes publics, bref l'action publique dans son ensemble).

En France, après une institutionnalisation difficile et une constitutionnalisation récente (2008), l'évaluation trouve un nouveau souffle grâce au renforcement du rôle de ses acteurs - au 1er rang desquels le Parlement - à la territorialisation de ses enjeux et au contexte de la réforme de l'action publique. Mais, si l'entrée en vigueur de la LOLF et de la RGPP lui a offert un environnement favorable, c'est la MAP qui, pour la première fois, s'efforce de mettre en œuvre une démarche cohérente et continue d'évaluation articulée avec le processus de modernisation. Cette volonté suffira-t-elle néanmoins pour dépasser les purs impératifs de rationalisation budgétaire et proposer une réponse adéquate à un ensemble de défis posés aux États et qui appellent de nouvelles formes de légitimation des décisions face au souci de transparence et d'exigence accrue des citoyens ?



## Zoom sur

### Quelques lectures synthétiques en ligne

- [L'évaluation des politiques publiques](#) : note du conseil d'analyse économique, février 2013  
La Modernisation de l'action publique annoncée le 18 décembre 2012 prévoit que « toutes les politiques publiques, sur l'ensemble du quinquennat, feront l'objet d'une évaluation ». Cette note se propose d'alerter sur les embûches de l'évaluation des politiques publiques, exercice difficile mais nécessaire, tout en proposant une méthode afin de mettre en place des procédures d'évaluation crédibles, notamment en matière de recueil de données chiffrées.
- [L'évaluation des politiques publiques](#)  
Dossier élaboré par la documentation française et structuré, outre une introduction et un entretien avec Stéphane Le Bouler (ancien responsable de l'évaluation des politiques publiques au Commissariat général du plan), en trois grandes parties : les acteurs de l'évaluation, les champs de l'évaluation, un outil privilégié de la réforme de l'Etat.  
Ce dossier propose également une chronologie, un glossaire et des indications bibliographiques.

## 2 Généralités et méthodologie



### Zoom sur

#### Quelques ouvrages de références

- **Baslé, Maurice**  
***Économie, conseil et gestion publique : suivi et évaluation des politiques publiques et des programmes***  
Paris : Economica, 2008. - 180 p. ; 24 cm.  
  
352.35 BAS
- **Battesti, Jean-Pierre ; Bondaz, Marianne ; Marigeaud, Martine (et al.)**  
***Cadrage méthodologique de l'évaluation des politiques publiques partenariales : guide***  
Inspection générale de l'administration, Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires sociales.  
Paris : IGA : IGF : IGAS, 2012. -- 54 p. : fig. ; 30 cm.  
Ce document se veut un véritable guide d'évaluation des politiques publiques mises en place en partenariat entre différents acteurs (l'État, les collectivités, les organismes sociaux et les opérateurs). Après avoir défini la finalité et les écueils de la démarche d'évaluation, le guide en décrit les étapes et fait le point sur le processus de communication qui doit l'accompagner. Le guide s'accompagne de fiches pratiques.  
[En ligne sur Internet](#)  
  
352.367 CAD
- **Braconnier, Patrice ; Cauquil Guy (Dir) ; préface de Michel Rocard.**  
***L'évaluation des politiques publiques : le développement d'une nouvelle culture***  
Paris : SCEREN : CNDP, 2010. - 199 p. : illustrations en noir et en couleur ; 20 x 14 cm. - (Profession cadre service public, 2105-9691)  
  
352.34 EVA
- **Conseil économique, social et environnemental**  
***Promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques : avis / du Conseil économique, social et environnemental sur le rapport présenté par Nasser Mansouri-Guilani, au nom de la délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques***  
Paris : Ed. des Journaux officiels, 2015. -- 151 p. ; 24 cm. -- (Avis du Conseil économique, social et environnemental ; 2015-22)  
L'évaluation des politiques publiques permet d'apprécier les effets de l'action publique et à en rendre compte aux citoyens. Cette évaluation reste méconnue, même si beaucoup d'organismes y participent. Pour y remédier, il convient pour le CESE de promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques.  
[En ligne sur internet](#)  
  
352.35 PRO
- **L'évaluation des politiques publiques : états de l'art et controverses**  
***École nationale d'administration, Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) ; sous la direction d'Annie Fouquet***

Strasbourg ; Paris : ENA, 2013. -- p.835-1027 ; 24 x 16 cm. -- (Revue française d'administration publique ; 148)

Ce dossier de la Revue française d'administration publique s'appuie sur les travaux des XIe "Journées françaises de l'évaluation" qui se sont tenues en juin 2013 à Grenoble. Leur programme visait à faire le point sur les diverses manières dont l'évaluation se pratique et innove aujourd'hui et sur les controverses dont elle fait l'objet.

352.34 EVA

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



➤ **Perret, Bernard**

***L'évaluation des politiques publiques.***

Paris : La Découverte, 2014. - 128 p. ; 18 cm. - (Repères ; 329)

352.35 PER

➤ **Sénat**

***Placer l'évaluation des politiques publiques au cœur de la réforme de l'Etat : rapport d'information sur l'évaluation des politiques publiques en France***

fait par Joël Bourdin, Pierre André, Jean-Pierre Placade ; au nom de la délégation du Sénat pour la planification.

Paris : Sénat, 2004. - 428 p. ; 24 cm. - (Les rapports du Sénat ; 392).

Contient : en annexe, les dispositifs d'évaluation des politiques publiques dans chaque ministère, la liste des textes en vigueur, des données sur l'évaluation des contrats de plan Etat-Région (CPER), la liste des acteurs de l'évaluation selon le Conseil national de l'évaluation (CNE) ainsi que la liste des instances à vocation d'expertise placées auprès du Premier ministre et des ministères.

[En ligne sur Internet](#)

352.35 PLA

➤ **Trosa, Sylvie**

***L'évaluation des politiques publiques***

Paris : Institut de l'entreprise, 2004. - 75 p. ; 30 cm. - (Les notes de benchmarking international ; janvier 2004)

[En ligne sur Internet](#)

352.35 TRO

## 2.1 Ouvrages



**Alventosa, Jean-Raphaël**

***Les outils du management public***

Paris : LGDJ, 2012. -- 258 p. ; 21 x 14 cm. - (Systèmes. Finances publiques, 0987-9927)

Voir plus particulièrement le chapitre 7 intitulé « La vérification des résultats : l'audit de performance. L'évaluation »

351 ALV



**Arnaud, Serge ; Boudeville, Nicolas**

***Évaluer des politiques et programmes publics***

Paris : Ed. de la Performance, 2004. - 136 p. ; 21 cm. - (Secteur public)

Voir plus particulièrement le chapitre 7 intitulé « La vérification des résultats : l'audit de performance. L'évaluation »

352.35 ARN



**Baron, Gaëlle ; Matyjasik, Nicolas (Dir.) ; avant-propos de Jean-Paul Delevoye ; postface de Didier Migaud**  
***L'évaluation des politiques publiques : défi d'une société en tension / dixièmes Journées de l'évaluation***

Paris : L'Harmattan, 2012. - 279 p. ; 24 x 16 cm. - (La librairie des humanités, 1765-6206)

Contributions et tables rondes d'élus, de chercheurs, d'évaluateurs, etc., sur les enjeux de l'évaluation de l'action publique, la place accordée aux citoyens et à leurs représentants dans le processus d'évaluation, et la spécificité de ses méthodes et de la diffusion de ses résultats dans un contexte de crise.

351 EVA



**Baslé, Maurice**  
***Connaissance et action publique***

Paris : Economica, 2010. - 83 p. ; 24 cm

S'interrogeant sur l'action publique et sur les connaissances propres à ce domaine, l'auteur revient sur la notion d'évaluation des politiques publiques. Il propose une démarche d'évaluation en 12 points et critique l'évaluation des politiques publiques par les sondages.

352.35 BAS



**Bertrand, Arnaud (Dir.)**

***L'évaluation des politiques publiques : performances et transparences : baromètre 2005 / Ernst & Young***

Paris : Ernst & Young, 2005. - 17 p.: ill. ; 30 cm. - (Secteur Public)

352.35 EVA



**Bion, Jean-Yves ; Moqua, Patrick**

***Balise d'une démarche d'évaluation de politique publique / Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques***

Lyon : CERTU, 2004. - 125 p. ; 30 cm. - (Dossier CERTU ; 158)

352.35 BAL



**Boussaquet, Laurie ; Jacquot Sophie ; Ravinet, Pauline ; préface de Pierre Muller**  
***Dictionnaire des politiques publiques 2ème éd.***

Paris : Presses de Sciences-Po, 2006, 520 p. ; 19 cm

Contient une entrée Évaluation : p. 203-210

US 320.6 DIC

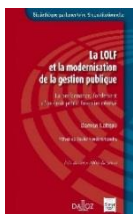


**Caisse nationale des allocations familiales - Rencontre sur l'évaluation des politiques publiques : séminaire des chargés d'études, Vichy 14 et 15 novembre 2006**

Paris : CNAF, 2007, 117 p. ; 30 cm. - (Dossier d'étude ; n° 98)

[En ligne sur Internet](#)

362 REN



**Catteau, Damien ; préface de Xavier Vandendriessche**

***La LOLF et la modernisation de la gestion publique : la performance, fondement d'un droit public financier rénové***

Paris : Dalloz, 2007. - 556 p. ; 24 x 17 cm. - (Bibliothèque parlementaire et constitutionnelle)

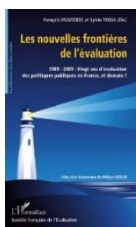
Le chapitre 1 du titre troisième (« La revalorisation du rôle du parlement en matière budgétaire ») comporte une synthèse et un bilan de l'évaluation des politiques publiques en France et ouvre des perspectives pour l'amélioration de la démarche (p.385-393)

336 CAT



**Jacot, Henri ; Fouquet, Annie ; préface d'Eric Monnier**  
***Le citoyen, l'élu, l'expert : pour une démarche pluraliste d'évaluation des politiques publiques*** / septièmes journées françaises de l'évaluation, Lyon, 2005  
Paris : L'Harmattan, 2007, 241 p. ; 24 x 16 cm. - (La librairie des humanités) Bibliogr. p. 231-238

352.34 CIT



**Mouterde, François ; Trosa, Sylvie (Dir)**  
***Les nouvelles frontières de l'évaluation, 1989-2009 : vingt ans d'évaluation des politiques publiques en France, et demain ?*** / neuvièmes journées françaises de l'évaluation, Marseille, juin 2009  
Paris : L'Harmattan, 2010. - 339 p. : illustrations en noir et blanc ; 24 x 16 cm. - (La librairie des humanités, 1765-6206)

352.35 NOU



**Offredi, Claudine ; Ravoux, Françoise (Dir.)**  
***La notion d'utilité sociale au défi de son identité dans l'évaluation des politiques publiques***  
Paris : L'Harmattan, 2010. - 269 p. : ill. ; 24 cm. - (La librairie des humanités)  
"Cet ouvrage fait suite à la tenue d'une journée d'étude de la Société Française de l'évaluation - 2009" (page de titre).

Contient : notamment : Itinéraire d'un questionnement de la notion d'utilité sociale en matière d'évaluation des politiques publiques / Claudine Offredi. Utilité sociale et nouvelle conception de la gouvernance / Bernard Perret. Quels enseignements tirer de l'évaluation de l'utilité sociale dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ? / Hélène Duclos. La politique familiale d'une Caisse d'allocations familiales à l'épreuve de sa performance et de son utilité sociale / Christine Dauzie. La notion d'utilité sociale en économie : une application à la question "des parties prenantes" dans le champ du développement durable / Alain Ayong le Kama. La dimension citoyenne dans l'approche de l'utilité sociale d'une politique de santé / Faouzia Perrin. Comment valoriser la prise en compte du qualificatif et de l'utile dans l'évaluation des politiques publiques et des pratiques d'intervention ? / Anne-Marie Favard. Évaluer l'utilité sociale : quelques éléments de méthode pour éclairer les zones d'ombre de l'évaluation des politiques publiques sanitaires et sociales / Diane-Olga Fabiani.

361.2 NOT



**Rochet, Claude**  
***Conduire l'action publique : des objectifs aux résultats***  
Paris : Campus Press : Macmillan : Pearson Education, 2003. - VII-339 p. ; 24 cm

352.35 ROC



**Spenlehauer, Vincent**  
***L'évaluation des politiques publiques, avatar de la planification***  
Grenoble : Université de Grenoble 2 - Pierre Mendès-France : Institut d'études politiques de Grenoble, 1998. - 356 p. ; 30 cm (Thèse : Doctorat sciences politiques : Grenoble : 1998)

Cette thèse retrace l'histoire du thème de l'évaluation des politiques publiques au sein de l'État central français. La période étudiée s'étend de 1946 à la fin des années 1990. L'objectif du travail est d'apporter des éléments de compréhension et d'explication à l'échec de la politique nationale de développement de l'évaluation lancée officiellement en 1990, à l'initiative du Premier Ministre Michel Rocard.

351 SPE



**Sinnassamy, Christophe**

**Le management public : organisation, gestion et évaluation des politiques publiques**

Paris : Berger-Levrault, 2014. - 611 p. ; 24 x 16 cm. - (Les indispensables, 1637-2255)

Bibliogr. p. 577-596. Index.

Résumé : Le management public constitue l'ensemble des relations entre les agents des administrations et les moyens dont ils disposent pour organiser, mener et évaluer les politiques publiques. L'ouvrage aborde des questions pratiques : respect du délai de paiement, indicateurs d'un tableau de bord, recours aux progiciels de gestion intégrés, démarche de certification, etc.

352.3 SIN



**Université de Rennes I**

**Innovater dans les pratiques. Livre blanc : le suivi-évaluation pour un pilotage optimisé de l'action publique**

[S.l.] : [s.n.], 2008. - 43 p. ; 30 cm.

[En ligne sur Internet](#)

352.35 INN



**Vollet, Dominique ; Hadjab, Farid**

**Manuel de l'évaluation des politiques publiques**

Versailles : Editions Quae, 2008. - 63 p. : ill. en n. et b. ; 25 x 14 cm. - (Guide pratique, 1952-2770)

352.35 VOL

## 2.2 Articles



Zoom sur

### Quelques articles de références

- **Barbut, Laurent ; Berriet-Sollic, Marielle ; Thomas, Peguy**  
**L'évaluation de politique publique : une pratique d'amélioration du fonctionnement des institutions publiques en tension entre efficience et pluralisme**  
In : Pouvoirs locaux n° 99 2013, décembre-2014 janvier p. 15-26  
Démarche héritée des pratiques anglo-saxonnes, l'évaluation des politiques publiques s'est progressivement développée en France depuis les années 1990. Dans la plupart des cas, l'enjeu, pour le commanditaire, est de mesurer la performance des institutions publiques. Cet article analyse plus particulièrement la place et le rôle d'une part de la Commission européenne, d'autre part de la Société française d'évaluation dans cette évolution.
- **L'Evaluation de l'action publique : pour quand ?**  
in : Politiques et management public, vol. 20, n° 4, 2002, décembre, p. I-V - p.1-50



Contient : L'évaluation, au risque de son institutionnalisation / Patrice Duran. L'évaluation : affaire d'Etat ou question d'organisation / Véronique Chanut. L'évaluation en actes : leçons et perspectives / Jean-Claude Thoenig. L'avenir institutionnel de l'évaluation des politiques publiques.

➤ **L'évaluation des politiques publiques [dossier] / édité par Véronique Chanut et Danièle Lamarque**

In : Politiques et management public vol. 31 n° 1 2014, janvier-mars 139 p. Bibliogr. dissém.

Contient notamment : Les sources intellectuelles de l'évaluation des politiques publiques / Jean-Claude Barbier. L'évaluation "basée sur la théorie", entre rigueur scientifique et contexte politique / Agathe Devaux-Spatarakis. Une analyse comparative des évaluations de politiques de clusters en Europe : vers deux modèles idéal-typiques / Emilie-Pauline Gallié, Anna Glaser et Frédérique Pallez. Une recherche scientifique dans le problems solving : un retour d'expérience / Philippe Warin. L'évaluation des politiques publiques, un milieu professionnel en formation ? Genèse et contributions de la société française de l'évaluation / Nicolas Matyjasik.

➤ **Évaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique : [dossier]**

in : Perspective gestions publiques, n° 28, 2008, septembre, 8 p.

La problématique de l'évaluation a été analysée, lors de ces rencontres, au sein de la Commission européenne et dans différents pays : les Etats-Unis, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, le Canada, l'Australie et l'Espagne.

➤ **Isaïa, Henri**

**Evaluation des politiques publiques et appréciation de leur pertinence**

in : Revue française de finances publiques, n° 81, 2003, mars, p. 337-361

Les politiques publiques peuvent faire l'objet d'une évaluation, conçue comme un examen a posteriori des politiques, dans laquelle interviennent des experts ou des organismes. L'examen de la pertinence et de l'opportunité des choix publics appartient, quant à lui, aux élus et aux responsables politiques. A l'avenir, l'évaluation pourrait être davantage démocratisée en associant les usagers, auxquels il deviendrait difficile de refuser l'appréciation de la pertinence des politiques publiques. La décision politique serait alors négociée en concertation et non plus imposée.

➤ **Migaud, Didier**

**Les cinq défis de l'évaluation**

In : Revue française d'administration publique n° 148 p.849-858

Ce texte dresse un panorama des progrès réalisés en France en matière d'évaluation des politiques publiques. Il souligne le besoin et l'utilité de l'évaluation pour une triple raison de transparence, d'exigence accrue des citoyens quant à la qualité de leurs services publics et de complexité accrue des politiques publiques. Prenant des exemples parmi les évaluations réalisées par la Cour des comptes, il mesure le chemin parcouru et ce qu'il reste à faire, en particulier quant à l'approfondissement du changement culturel amorcé à cet égard ; cela dans un contexte de fortes contraintes sur les finances publiques. Cette évolution doit relever cinq défis majeurs : la question des normes et de la définition de l'évaluation ; le positionnement des évaluateurs, notamment leur indépendance ; le niveau et la diversité de leur expertise ; la question des moyens et du temps nécessaire ; et, enfin, le lien entre évaluation, appropriation par les acteurs de la politique et prise de décision politique.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



➤ **Perret, Bernard**

**L'évaluation des politiques publiques : entre culture du résultat et apprentissage collectif**

In : Esprit, n° 350, 2008, décembre, p. 142-159

L'évaluation est-elle un outil de réforme de l'État ? Le processus en cours de "révision générale des politiques publiques" peut le laisser penser. Pourtant, l'idée d'imposer partout une culture du résultat à l'administration n'est qu'un aspect des méthodes d'évaluation. Celles-ci en se diffusant pourraient surtout inciter à une plus grande cohérence de l'action publique.



**Bret, Emilie**

***Evaluation des politiques publiques, appropriation et participation citoyenne : peut-on innover dans l'implication des citoyens dans un travail d'évaluation de politiques publiques ?***

In : Gestion & finances publiques : la revue, n° 7, 2011, juillet, p. 472-474

Pionnière en matière d'évaluation des politiques publiques, la région Rhône-Alpes bénéficie aujourd'hui en France de près de vingt ans d'expérience en la matière. Si l'association des experts, des élus et des techniciens au processus d'évaluation des politiques publiques a fait l'objet de nombreux commentaires et analyses, il n'en va pas de même de celle des citoyens. Cet article se propose d'explorer plus avant ce champ d'étude où subsiste encore de nombreuses zones d'ombre. Comment les citoyens s'approprient-ils l'évaluation des politiques publiques et comment s'impliquent-ils dans les démarches mises en œuvre ?

**Bozio, Antoine**

***L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions***

In : La revue française d'économie (RFE), vol. 29, n°4, 2014, p.59-85

Cet article présente les objectifs et les difficultés techniques et institutionnelles de l'évaluation des politiques publiques. Les enjeux de l'évaluation sont à la fois l'approfondissement de connaissances scientifiques, l'aide à la décision politique et la contribution au débat démocratique. Loin de réserver les décisions politiques à un groupe d'experts restreint, l'évaluation est au contraire la condition d'appropriation des éléments du débat public par l'ensemble des citoyens. L'expertise doit se concentrer sur le choix des méthodes d'évaluation, diverses selon les données disponibles et la politique à évaluer. Une revue non technique des méthodes disponibles actuellement est présentée, contrastant leurs avantages et leurs limites. Enfin, après un panorama des institutions contribuant à l'évaluation des politiques publiques, les clés d'une réussite institutionnelle de l'évaluation sont discutées.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Djezzar, Laurent ; Gateau-Leblanc, Céline**

***Évaluation des politiques publiques : contribution à l'élaboration d'un guide***

in : La Gazette des communes, des départements, des régions, 2008, 30 juin, p. 197-256, Cahier détaché, n° 2

Contribution réalisée par deux administrateurs territoriaux de l'INET (promotion Lucie Aubrac). Sont abordés dans ce document : les principales étapes de la conduite d'une évaluation. L'évaluation des politiques et mesure de la performance de l'action publique. L'évaluation participative et Évaluer l'action publique sous l'angle du développement durable.

***Évaluation des politiques familiales et sociales : [dossier]***

In : Informations sociales, n° 150, 2008, novembre-décembre p. 4-173 Bibliogr. dissém.

L'évaluation des politiques publiques connaît, avec la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) et la RGPP (révision générale des politiques publiques), de nouvelles approches. Ce dossier étudie le renouvellement de l'évaluation des politiques familiales et sociales en France : méthodes, modèles et organes d'évaluation et de contrôle, notions de qualité et d'efficacité, expérimentations. Le tableau ainsi dressé révèle qu'il existe, non pas une évaluation, mais autant de schémas et d'outils que de politiques à évaluer. Cette diversité de situations inclut évidemment l'échelon territorial : au niveau des collectivités, les enjeux de l'évaluation sont dans l'ensemble les mêmes qu'au niveau national, mais sa mise en œuvre connaît des spécificités.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Gibert, Patrick**

***L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ?***

in : Revue française de gestion, n° 147, 2003, novembre-décembre, p. 259-273

Selon l'auteur, la pratique française de l'évaluation amène à considérer l'évaluation des politiques publiques (ou l'évaluation ex post de politique) comme un instrument de contrôle externe. Elle est susceptible d'intéresser les spécialistes du contrôle de gestion en raison de la parenté de l'évaluation avec ce dernier.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Grezil, Ghislaine**

***A qui et à quoi servent les évaluations de politiques publiques ?***

In : Pouvoirs locaux, n° 76, 2008, mars, p. 27-32

L'auteur présente ici un exemple concret de démarche d'évaluation engagée à Lille Métropole dans le domaine des transports et déplacements qui la conduit à mener une réflexion plus générale sur l'évaluation des politiques publiques.

**Jugnot, Stéphane**

***L'évaluation sous tension : l'exemple des effets sur l'emploi des "35 heures"***

In : La Revue de l'IRES n° 77 2013-2 p. 39-78 Bibliogr. p. 75-76

Alors que l'évaluation des politiques publiques est désormais une question largement débattue, c'est un exercice qui s'effectue encore souvent sous tension : une tension à la fois pratique, théorique et politique, liée aux données disponibles, aux délais impartis, ou encore à l'instrumentalisation potentielle de la démarche même d'évaluation. D'autres responsabilités incombent encore aux évaluateurs et chercheurs, dans leur manière de présenter leurs résultats. C'est avec l'évaluation des effets sur l'emploi des 35 heures que l'auteur de cet article a choisi d'illustrer ces difficultés diverses.

**Martin, Guillermo**

***L'évaluation peut-elle échapper au risque technocratique ?***

In : Pouvoirs locaux, n° 88, 2011, mars, p. 17-20

L'évaluation est trop souvent encore perçue comme le "pouvoir des experts" par les citoyens et les élus, alors qu'elle devrait l'être comme opportunité pour faire de la politique autrement et comme un exercice de démocratie locale.

**Nioche, Jean-Pierre**

***L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué ?***

In : Revue française de gestion, n°245, 2014, novembre-décembre, p.71-84

Les chercheurs en gestion furent à l'origine des premiers développements de l'évaluation des politiques en France, mais y jouent un rôle modeste aujourd'hui. Cet article tente d'expliquer ce paradoxe. D'abord en proposant une typologie de trois paradigmes de l'évaluation qui structurent le champ à travers le monde. Ensuite en analysant les forces sociales, côté demande et côté offre, dont le jeu explique la situation actuelle. Il conclut en suggérant aux chercheurs en gestion d'investir dans l'évaluation, en particulier de celle des politiques publiques qui influencent les entreprises et les organisations qui sont leurs objets de recherche.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Perret, Bernard**

***Evaluation et statistiques : une coopération difficile***

In : Regards sur l'actualité, n°346, décembre 2008, p. 45-51

Les pouvoirs publics disposent d'une masse croissante de données sur la vie économique et sociale mais ils rencontrent encore des difficultés pour évaluer les conséquences de leurs décisions. Les raisons de cette situation paradoxale sont nombreuses et complexes. L'une d'entre elles étant l'inadéquation des informations produites par le système statistique aux besoins de pilotage et d'évaluation des politiques publiques. Avant de développer ce point, il n'est pas inutile de rappeler ce qu'est l'évaluation et les types d'informations qu'elle mobilise.

**Roux, Sébastien**

***Approches structurelles et non structurelles en micro-économétrie de l'évaluation des politiques publiques***

In : Revue française d'économie (RFE), vol 30, n°1, 2015, p.13-65

Cet article vise à présenter et mettre en perspective les approches structurelles et non structurelles en économétrie de l'évaluation des politiques publiques. Si ces approches sont souvent opposées car correspondant à des démarches scientifiques différentes, elles se révèlent complémentaires par les enseignements qu'elles peuvent apporter. Deux illustrations sont présentées, démontrant cette complémentarité : l'évaluation de la mise en place des 35 heures à partir de 1998 (Crépon, Leclair et Roux [2003]) et l'effet local des radars sur les accidents de la route (Roux et Zamora [2013]).

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



## **Sites internet**

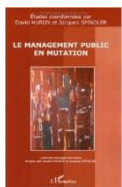
- **[Cahiers de l'évaluation](#)**  
Centrée sur les problématiques d'évaluation des politiques publiques, cette revue disponible sur le site du ministère de l'économie et des finances présente des dossiers thématiques illustrés par l'interview d'une personnalité.
- **[L'évaluation des politiques publiques](#)**  
Dossier élaboré par la documentation française. En dépit de sa qualité, ce dossier n'est plus mis à jour depuis juin 2004
- **[Société française de l'évaluation \(SFE\)](#)**  
La SFE se définit comme « association indépendante regroupant les commanditaires, chercheurs et prestataires de l'évaluation des politiques publiques

## 3 Territorialisation de l'évaluation

### 3.1 Ouvrages



- **Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires**  
*Évaluation & territoires / DIACT ; sous la direction de Sandrine Haas et Emmanuel Vigneron*  
Paris : la documentation française, 2007, 103 p. ; 24 cm. - (Travaux DIACT, 1952-4900 ; 4)  
352.14 EVA
- **Lamarque, Danièle**  
*L'évaluation des politiques publiques locales*  
Paris : LGDJ, 2004. - 214 p. ; 21 cm. - (Systèmes. collectivités locales)  
352.35 LAM



**Huron, David ; Spindler, Jacques (coord)**  
***Le management public en mutation***

Paris : L'Harmattan, 2008. - 382 p. ; 24 cm. - (Management public)  
Contient notamment un chapitre 14 intitulé «L'évaluation des politiques publiques locales : la régulation par le citoyen ?» (David Huron et Jacques Spindler), p. 291-306

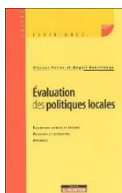
352.367 MAN



**Jacob, Steve ; Varone, Frédéric ; Genard, Jean-Louis (Dir)**  
***L'évaluation des politiques au niveau régional***

Bruxelles : PIE-Peter Lang, 2007. - 218 p. : ill. ; 22 x 15 cm. - (Action publique, 1783-6077 ; 1)

352.34 JAC



**Potier, Vincent ; Bencivenga, Magali**  
***Évaluation des politiques locales : évaluation interne et externe, principes et dispositifs, méthodes***

Paris : Le Moniteur, 2005, 197 p. ; 26 cm. - ( Guides juridiques. Collectivités locales, 1625-8592) Index.

352.14 POT



**Ruprich-Robert, Christophe ; Bencivenga, Magali**  
***Évaluation des politiques publiques : nouveau guide pratique***

Voiron : La lettre du cadre territorial, 2002, 181 p. ; 30 cm. - (Dossiers d'experts)

352.35 RUP



**Société française de l'évaluation**

**Évaluation, action publique territoriale et collectivités : actes des 3èmes journées de la Société française de l'évaluation. Tome 1 / Jérôme Dupuis, Maurice Baslé, Sylviane Le Guyader.**

Paris : L'Harmattan, 2002, 331 p. ; 20 cm. - (Logiques politiques)

352.3 EVA (1)



**Société française de l'évaluation**

**Évaluation, action publique territoriale et collectivités : actes des 3èmes journées de la Société française de l'évaluation. Tome 2 / Jérôme Dupuis, Maurice Baslé, Sylviane Le Guyader.**

Paris : L'Harmattan, 2002, 331 p. ; 20 cm. - (Logiques politiques)

352.3 EVA (2)

## 3.2 Articles



Zoom sur

- **Lamarque, Danièle**  
**L'évaluation des politiques publiques locales par les chambres régionales des comptes : jusqu'où ?**

in : Revue française de finances publiques, n° 85, 2004, février, p. 59-65

La gestion publique, notamment la gestion publique locale, est en train de passer d'une culture de la norme à une culture de la performance. La cour des comptes et la chambre régionale des comptes accompagnent cette évolution en faisant une place de plus en plus importante à la démarche évaluative. Cette évolution implique un nouveau partenariat entre contrôle externe et contrôle interne, avec l'objectif commun de mesurer la performance et de rendre compte de l'efficacité de l'action publique.

**Chauvey, Jean-Noël**

**L'intérêt du balanced scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des départements français**

in : Politiques et management public, vol. 24, n° 2, 2006, juin , p. 69-90

Les modes de régulation de l'action publique ont fortement évolué et engendré une convergence partielle du contrôle qui s'oriente dans une voie plus stratégique et vers l'évaluation des politiques publiques. Plusieurs études montrent toutefois que l'évaluation est encore peu développée dans les collectivités territoriales, et que, par ailleurs, le contrôle y reste la plupart du temps de nature budgétaire. Cet article analyse la capacité du Balanced Scorecard (BSC) à contribuer à une évolution du contrôle dans une voie plus stratégique, et au développement de l'évaluation. Il s'appuie sur une analyse théorique de cette méthode, sur une enquête exploratoire menée auprès de départements français, ainsi que sur des entretiens approfondis menés avec deux collectivités ayant expérimenté la démarche.

**Lions, Gwendoline**

**Le déploiement de l'évaluation des politiques publiques au sein d'une collectivité : l'exemple du Conseil général des Côtes d'Armor**

in : Revue française d'administration publique, n° 148, 2013, p.895-898

Cet article présente le déploiement d'une démarche d'évaluation au sein d'une collectivité territoriale, le Conseil général des Côtes d'Armor, et la mise en place progressive d'une stratégie d'évaluation s'appuyant à la fois sur la diffusion d'une culture interne à tous les niveaux (opérationnels et décisionnels) et la mise en œuvre d'un plan pluriannuel d'évaluation établi en fonction des enjeux départementaux. Il expose ses premiers balbutiements, mais aussi les facteurs ayant permis d'inscrire davantage la dimension évaluative au sein de l'action publique locale.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



### **N'ayez plus peur de l'évaluation [dossier]**

in : Pouvoirs locaux, n° 57, 2003, juin (II) , p. 33-124

Suite d'article sur les différents champs d'intervention de l'évaluation des politiques publiques au niveau local. Que ce soit un état des lieux qualitatif de l'évaluation menée par les collectivités locales, un exemple d'évaluation interne dans un Conseil général, l'évaluation d'un dispositif de gestion des déchets ménagers dans une communauté urbaine. Le rôle des Chambres régionales des comptes ainsi que l'expérimentation sont également évoqués. Les derniers articles sont consacrés à des comparaisons avec les Etats-Unis et le Québec.

## **4 De la LOLF à la MAP : Évaluation et réformes de la gestion publique**

### **À noter :**

Pour plus d'informations concernant la LOLF, se référer à la [bibliographie sur le site de l'ENA](#)

### **4.1 Ouvrages**



### **Zoom sur**

- **Bureau, Dominique ; Mougeot, Michel**  
**Performance, incitations et gestion publique : rapport / Conseil d'analyse économique (CAE) ; commentaires Philippe Mongin ; compléments. Frédérique Bousquet, Alain Coulomb, Jean-Luc Gaffard...[et al].**  
Paris : La Documentation française, 2007, 133 p. ; 24 cm. - (CAE ; 66)  
[En ligne sur Internet](#)

336 BUR

- **Trosa, Sylvie**  
**Le guide de la gestion par programmes : vers une culture du résultat**  
Paris : Ed. d'Organisation, 2002. - 240 p. ; 24 cm. - (Service public)

352.3 TRO



### **Khnijer, Nour-Eddine ; Hertzog, Robert (Dir.)**

**Evaluation des politiques publiques en mode LOLF / ENA, Promotion Marie Curie, 2011-2012 ; Université Paris Dauphine.**

Strasbourg ; Paris : ENA, 2012. -- 106 p. ; 30 cm. -- (Master Affaires publiques : Cycle international long)  
Panorama de l'évaluation des politiques publiques depuis la RCB (Rationalisation des choix budgétaires) 1968 jusqu'à la RGPP (Révision Générale des Politiques Publiques) lancée en 2007, en passant par la LOLF, sur laquelle l'accent est plus particulièrement mis.

352.35 KHN

## 4.2 Articles



### Zoom sur

#### Queques articles de référence

- **Bouvard, Michel**  
**La mesure de la performance**  
In : Revue française de finances publiques, n° 91, 2005, septembre, p.31-37
- **Brunetière, Jean-René**  
**Les indicateurs de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ?**  
In : Revue française d'administration publique n° 117, 2006, p. 95-111

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



- **Maury, Suzanne**  
**La LOLF est-elle un bon moyen d'évaluer les politiques publiques ?**  
in : L'Actualité juridique. Droit administratif (AJDA), n° 25, 2008, 14 juillet, p. 1366-1372

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



- **Picavet, Olivier**  
**Les caractéristiques des évaluations réalisées par les corps d'inspection dans le cadre de la modernisation de l'action publique**

In : Revue française d'administration publique n° 155, 2015, p. 713-722

Les corps et services d'inspection ont réalisé la quasi-totalité de la soixantaine d'évaluations de politiques publiques s'inscrivant, entre 2012 et 2014, dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP) décidée par le gouvernement. Or, ces évaluations correspondent à des missions présentant des caractéristiques relativement innovantes pour les inspections. Ces missions requièrent en effet l'association systématique des parties prenantes aux travaux d'évaluation et, si possible, l'identification des effets sur les bénéficiaires de l'action évaluée. Elles peuvent en outre être conçues comme un processus devant permettre la transformation effective de cette action, pour autant qu'elles répondent à un certain nombre de conditions. La caractérisation de ce nouveau type de mission menée par les corps et services d'inspection permet de mieux distinguer entre leur mission d'évaluation d'une part, et leurs missions usuelles de contrôle, d'audit voire d'audit de performance de l'autre.

[Accès réservé aux publics de l'Ecole :](#)



- **Trosa, Sylvie**  
**Performance et évaluation : le sens est-il mécanique ou construit ? Peut-on se passer d'interprétation humaine des chiffres et des résultats ?**  
In : Le management par le sens au service du bien public. Sylvie Trosa et Annie Bartoli. Paris : SCEREN, CNDP, 2011. p.213-224

#### **Brunetière, Jean-René**

#### **Indicateurs, évaluation et typologie des objectifs : contrôle de gestion et performance sociale**

In : Revue française d'administration publique n° 148, 2013, p.967-976



L'évaluation de politique publique repose sur un modèle où la collectivité publique se donne des objectifs que l'administration cherche à atteindre avec ses partenaires. Sous une forme ou une autre, il s'agit alors de comparer les résultats aux objectifs et d'expliquer les écarts. Les conclusions sont destinées à alimenter les projets de réforme et les inflexions de politique. Ce processus idéal typique semble fonctionner difficilement pour les politiques de l'État : l'ambition de management de la performance de la LOLF a échoué, des rapports d'évaluation suscitent dès leur publication des réactions qui rendent impossible la mise en application de leurs propositions... L'article propose une explication en explicitant la différence fondamentale de nature entre ce qu'on appelle objectif en politique et en gestion. Dès lors, le succès des politiques publiques supposerait la construction par l'ensemble de l'appareil d'État avec ses partenaires de plages de consensus et de compromis sur le sens de l'action à mener. L'évaluation, sous des formes qui peuvent être très diverses, est un outil privilégié pour y parvenir, à condition de prendre en compte la diversité des échelles de valeur et de pouvoir y enrôler les acteurs.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Calmette, Jean-François**

***La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : un texte, un esprit, une pratique***

In : Revue française d'administration publique, n° 117, 2006 p. 43-55

Votée dans un contexte d'argent public rare, la "lettre" de la LOLF a pour objectif d'assurer d'une part l'efficacité de l'utilisation des crédits et d'autre part l'évaluation de l'action des services d'État. Elle passe entre autres par la mise en place d'objectifs de performance des fonctionnaires et par la volonté d'évaluer enfin réellement l'étendue et la valeur du patrimoine public. De ce fait, dans son "esprit", la LOLF trouve son fondement dans l'analyse économique du droit qui implique une démarche utilitariste sous forme d'un calcul d'efficacité. Pourtant, le caractère réellement efficace de la LOLF, dont l'enjeu est la réduction du déficit public, est sans doute à nuancer en "pratique". Dans certains domaines, la notion de "performance" s'adapte en effet mal aux missions de service public. A cela, s'ajoutent des difficultés à établir des indicateurs fiables.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



**Ferrier, Catherine**

***Evaluation des politiques publiques dans le cadre de la modernisation de l'action publique : démarche, bilan et perspectives***

In : Regards, n°44, 2013, novembre, p. 13-18

Après une période de réformes principalement orientées sur la baisse des moyens de fonctionnement de l'Etat, le gouvernement a engagé une démarche d'évaluation des politiques publiques destinée à refonder en profondeur les objectifs et les moyens de ces politiques. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de la Modernisation de l'action publique (MAP) dont l'ambition est de mettre en œuvre des réformes structurelles et pérennes. Le présent article se propose de présenter les enjeux de cette démarche, puis d'en expliciter et illustrer les modalités pratiques de mise en œuvre, pour – enfin – dresser un premier bilan à date.

**Lacouette-Fougère, Clément ; Lascoumes, Pierre.**

***L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale ?***

In : Revue française d'administration publique n° 148, 2013, p.859-875

Rationalisation des choix budgétaires, Renouveau du service public, LOLF, RGPP et, à présent, MAP : des années 1960 à aujourd'hui, l'évaluation des politiques publiques répond à un besoin sans cesse réinventé d'une meilleure gouvernance de l'action publique. Pourtant, l'évaluation ne connaît en France qu'une institutionnalisation fragile, tout à la fois mouvante et dispersée. Pour expliquer cette trajectoire aléatoire, quatre scènes sont successivement abordées sous un angle socio historique : l'évaluation comme moyen de légitimation et de contre-pouvoir, comme facteur d'amélioration de la mise en œuvre des programmes publics, et comme outil au service des politiques sectorielles et levier d'optimisation des dépenses publiques.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



## **Le Clainche, Michel**

### ***Le point sur... : la modernisation de l'action publique (MAP) n'est pas la poursuite de la RGPP***

In : Revue française d'administration publique n° 145, 2013 p. 203-208

Le gouvernement a relancé une nouvelle dynamique de la réforme de l'Etat appelé "Modernisation de l'action publique" (MAP). Malgré le contexte financier toujours dominant, la MAP se distingue de la RGPP par son caractère plus global et sa méthode plus concertée. Les simplifications et l'évaluation des politiques publiques émergent parmi les divers sujets inclus dans cette démarche.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



## **Rouaud, Pascale ; Sulzer, Emmanuel**

### ***Les démarches d'évaluation en question***

In : BREF. Bulletin de recherches sur l'emploi et la formation, n° 281, 2011, janvier, p. 1-4. Bref Céreq

L'évaluation est de plus en plus souvent intégrée à la mise en œuvre des politiques publiques. Conformément à l'esprit de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), l'évaluation est désormais pensée comme une composante centrale de l'élaboration, puis de la mise en œuvre des politiques publiques à la recherche d'une plus grande efficacité. Cet article apporte quelques éléments méthodologiques en se fondant sur les objectifs et les approches quantitative et qualitative de l'évaluation.

[En ligne sur Internet](#)

## **Siné, Alexandre ; Veillet, Isabelle**

### ***La performance, un outil et une démarche indispensables au pilotage des politiques publiques***

In : Regards sur l'actualité, n°335, novembre 2007, p.21-35

Accompagnant un large mouvement international engagé depuis le milieu des années 1990, la France a entamé sa conversion à l'évaluation de la performance publique en enrichissant ses lois de finances initiales de projets annuels de performance (PAP). La mesure de la performance n'est pas une fin en soi mais un élément essentiel du pilotage de l'action publique. Elle est à l'intersection du contrôle de gestion et de l'évaluation des politiques publiques qui l'englobe mais ne saurait s'y limiter.

## **Trosa, Sylvie**

### ***La LOLF, les RGPP et l'évaluation des politiques publiques : bilan et perspectives***

In : Revue française de finances publiques n° 121 2013, février p. 243-259

L'auteur propose de dresser le bilan des réformes des politiques publiques (LOLF, RGPP) en partant du rapport de la Cour des comptes sur la LOLF du 26 octobre 2011. Il s'interroge sur les avancées et progrès des réformes mais aussi les limites voire les régressions constatées, notamment en matière d'évaluation, et termine par une série de préconisations suite à ces constats.

## **Trosa, Sylvie**

### ***Performance et évaluation***

In : Gestion & finances publiques : la revue, n° 8-9, 2010, août-septembre, p. 590-594

L'approche de la performance dans la sphère publique ne peut se réduire à l'efficacité ("faire plus avec moins") et ne peut être envisagée indépendamment de l'évaluation des politiques publiques car l'administration est au service de l'action publique et supposée apporter une utilité en termes de bien public. Mais une approche cohérente de la performance reste difficile à mettre en œuvre en France car elle revient, in fine, à engager une réflexion sur le sens et le but de l'action publique, ce qui risque de soulever des tabous et autres désaccords idéologiques, si bien que l'on préfère souvent maintenir le flou. Or l'évaluation des politiques publiques, si elle est bien menée, peut aider à surmonter ce type de difficulté et à construire une démarche de performance moins réductrice, plus globale et plus appropriée au secteur public, une démarche à même d'apporter des pistes réelles d'amélioration de son fonctionnement.

### **Site internet :**

- [Forum de la performance](#)  
Site visant à présenter au grand public le financement de l'action de l'Etat et le coût des politiques publiques

## 5 Les acteurs de l'évaluation

### 5.1 Ouvrages



**Bouhadana, Irène ; préface de Michel Bouvier**  
**Les commissions des finances des assemblées parlementaires en France : origines, évolutions et enjeux**

Paris : LGDJ, 2007. - 405 p. ; 24 x 16 cm. - (Bibliothèque finances publiques et fiscalité ; 46)

Voir notamment le chapitre 2 du titre II de la seconde partie, intitulé : « L'évaluation des finances publiques par les commissions des finances, une mission nouvelle en devenir »

336 BOU



**Du contrôle à l'évaluation : l'évolution des fonctions d'inspection**  
**École nationale d'administration, Centre d'expertise et de recherche administrative (CERA) ; sous la direction de Jean-Luc Pissaloux**

Strasbourg ; Paris : ENA, 2015. -- p.597-871 ; 24 x 16 cm. -- (Revue française d'administration publique ; 155)

Les fonctions exercées par les services d'inspection des administrations connaissent des évolutions importantes. A côté des traditionnelles missions de contrôle et d'enquête administrative, les inspections développent de nouvelles missions. Il s'agit, pour une part, de missions d'audit et de conseil qui se caractérisent par une visée davantage préventive. Il s'agit, pour une autre part, de fonctions liées à l'évaluation des politiques publiques. Ces tâches ont un objet plus large que les audits, car elles s'attachent à décrire, mesurer et analyser une politique, notamment en termes de satisfaction des usagers et d'impacts socio-économiques. Un exemple illustre précisément ces évolutions : celui du rôle central joué par les inspections dans le cadre des récentes politiques de réforme de l'administration. Ce dossier de la Revue française d'administration publique fait suite à un colloque organisé en mars 2014 à l'École nationale d'administration.

352.34 EVA

[Accès réservé aux publics de l'École :](#)



**Mission d'évaluation et de contrôle : évaluation et prospective : quelle organisation ? : rapport d'information sur les organismes publics d'évaluation et de prospective économiques et sociales / présenté par Georges Tron ; par la commission des finances, de l'économie générale et du plan ; en conclusion des travaux d'une mission d'évaluation et de contrôle constituée le 21 janvier 2003 ; président Yves Deniaud.**

Paris : Assemblée nationale, 2003. - 210 p. ; 24 cm. - (Les rapports d'information AN ; 876. Les documents d'information DIAN ; 43/2003) Annexes.

Contient : notamment, p. 203-205, une liste des organismes de prospective à l'étranger, et, p. 209-210, une liste des services d'évaluation publics en France.

[En ligne sur Internet](#)

352.35 MIS



**Institut Louis Favoreu (Aix-en-Provence, Bouches-du-Rhône) ; Magnon, Xavier, Chevontian, Richard ; Stéphanini Marte (Dir.)**

**Pouvoir exécutif et Parlement : de nouveaux équilibres ? : l'impact de la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 sur le rééquilibrage des institutions / journées d'études décentralisées organisées dans le cadre de l'Association française de droit constitutionnel, 13 décembre 2010 à l'Université de Perpignan et 16 décembre 2010 à l'Université Paul-Cézanne**  
Aix-en-Provence : Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2012, 560 p. ; 19 cm

Voir les contributions de Jean-François Calmette et Sonia Ben Younes portant sur l'impact de la réforme constitutionnelle de 2008 en matière d'évaluation et respectivement intitulées « L'évaluation des politiques publiques : un moyen de contrôle de l'action du gouvernement ? » ; « L'évaluation des politiques publiques et la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 »

342.04 POU



**Tirera, Lamine**  
***Du Commissariat général du plan au Centre d'analyse stratégique : stratégie de réforme d'une administration de mission***

Paris : L'Harmattan, 2007. - 182 p. ; 22 x 14 cm

352.34 TIR

## 5.2 Articles



Zoom sur

### Quelques articles de référence

- **Hayez, Philippe**  
***La Cour des comptes : du contrôle à l'évaluation***  
In : Revue française d'administration publique n° 155, 2015, p. 707-712
- **Lamarque, Danièle**  
***L'évaluation de politiques publiques : le quatrième métier de la Cour des comptes : le rapport de la formation professionnelle tout au long de la vie***  
In : Gestion & finances publiques : la revue, n° 7, 2009, juillet, p. 562-566
- **Lascombe, Michel ; Vandendriessch, Xavier**  
***La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et le contrôle des finances publiques***  
In : Revue française d'administration publique n° 117, 2006, p. 131-148

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



### **Linsolas, Roger**

#### ***Contrôle des organismes et évaluation des politiques : le rôle de l'IGAS***

in : Informations sociales, n° 126 , 2005, août , p. 104-111

Les maîtres mots du rôle de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sont : contrôle, évaluation, appui, conseil...Par le contrôle d'établissements et d'organismes placés dans son champ de compétence, l'Inspection générale s'assure de l'efficacité et de l'effectivité dans la mise en œuvre des politiques. Il s'agit de fournir à l'Etat des éléments de diagnostic et d'appréciation pour la conduite de ses actions.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



### **Matyjasik, Nicolas**

#### ***Des évaluations de politiques publiques et des consultants : émergence d'un champ professionnel et segmentation des rôles***

In : Revue française d'administration publique n° 148, 2013, p.907-921

Avec le développement de l'évaluation des politiques publiques aussi bien dans les institutions de l'État central que dans les collectivités territoriales, des acteurs, privés et publics, consultants et agents publics, se spécialisent,

formalisant des pratiques ou créant des savoirs spécifiques. Dans ce mouvement, deux sous-groupes, consultants et fonctionnaires, se distinguent par la place qu'ils occupent dans la production de l'évaluation, de sa conception à sa réalisation. L'article s'appuie sur de nombreux entretiens pour analyser les prémices d'un processus de professionnalisation.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



### **Oltra-Oro, Stéphanie**

#### **L'évaluation des politiques publiques : un art au service du politique**

In : Revue française de finances publiques n° 128, 2014, novembre p. 161-174

L'évaluation des politiques publiques a aujourd'hui tendance à se concentrer sur le thème de l'efficacité financière. Les divers acteurs compétents en la matière procèdent cependant chacun selon leurs propres logiques institutionnelles. D'après l'auteur, la volonté partagée d'évaluation doit s'accompagner en amont d'une réflexion pluridisciplinaire sur les valeurs, et en aval d'une clarification de la question du débouché de ces études.

### **Tourmen, Claire**

#### **Les compétences des évaluateurs de politiques publiques**

In : Formation emploi, n° 104, 2008, octobre-décembre, p. 53-65. Bibliogr. p. 64-65

L'analyse du type de travail qu'elle représente et de la nature des compétences qu'elle nécessite de mobiliser peut apporter beaucoup à la compréhension de l'activité complexe qu'est l'évaluation des politiques publiques. Les acteurs de ce champ professionnel émergent commencent en effet à s'interroger sur la manière de décrire leur pratique dans une optique de formation. En dépit d'une abondante littérature sur l'évaluation, peu de choses ont encore été écrites sur l'activité elle-même en situation réelle et sur son apprentissage. Si évaluer est une activité courante, c'est avant tout une activité méconnue et difficile à formaliser. Cet article propose des pistes pour approfondir le sujet.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



### **Sites internet :**

- [Les acteurs de l'évaluation](#)  
In : L'évaluation des politiques publiques. Dossier en ligne de la Documentation française  
Sous-partie du dossier déjà référencé en première partie de la présente bibliographie.
- [Evaluation des politiques publiques : l'Assemblée nationale](#)  
Fiche mise à jour en avril 2014 et disponible sur le site de l'Assemblée nationale. Elle fait le point sur les missions d'évaluation dévolues à cette institution et sur les moyens de leur mise en œuvre.
- [France Stratégie](#)  
Site du Commissariat général à la stratégie et à la prospective
- [Le SGMAP](#)  
Partie consacrée au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique dans le portail de la MAP

## 6 Enjeux européens et comparaisons internationales

### 6.1 Ouvrages



Zoom sur

#### Quelques ouvrages de références

- **L'évaluation des politiques publiques en Europe : cultures et futurs = Policy and programme evaluation in Europe : cultures and prospects : Colloque de Strasbourg 2008**  
Paris : L'Harmattan, 2009. - 442 p. ; 24 x 16 cm. - (La librairie des humanités, 1765-6206)  
352.35 EVA
- **Jacob, Steve**  
**Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques : étude comparée des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et aux Pays-Bas**  
Bruxelles : PIE-Peter Lang, 2006. - 271 p. ; 22 cm. - (Cité européenne ; 35)  
352.350 94 JAC
- **Trosa, Sylvie (Dir)**  
**Evaluer les politiques publiques pour améliorer l'action publique : une perspective internationale / publié par Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi ; Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat**  
Paris : Comité pour l'histoire économique et financière de la France : IGPDE, 2009. - VI-244 p. ; 22 cm. - (Recherche, études, veille) Coll. principale : Histoire économique et financière de la France, ISSN 1151-9037  
352.35 EVA



**Larhlid, Amal**

**L'évaluation des politiques publiques au Maroc au prisme d'une comparaison avec la France ; sous la direction de Patrick Hassenteufel ; ENA, Direction de la Formation, CIC-CIAP, 2009-2010**

Strasbourg ; Paris : ENA, 2010. - 79 p. ; 30 cm. - (Master en administration publique : Cycle international court et Cycle international d'administration publique) Bibliogr. p. 68-73.

352.34 LAR



**Ministère de la fonction publique**

**Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques / Délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'Etat (DMGPSE).**

Paris : Ministère de la Fonction publique, de la réforme de l'Etat et de l'aménagement du territoire, 2006, 76 p. ; 30 cm

Le CAF (Common Assessment Framework), repris en français sous le nom de "Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques", est le résultat de la coopération des ministres des pays de l'Union Européenne responsables de l'administration publique. Le CAF est proposé comme outil pour aider les organisations publiques dans toute l'Europe à s'approprier les techniques de management par la qualité totale (TQM, Total Quality Management) pour améliorer leurs performances. Le CAF fournit un cadre qui permet l'auto-évaluation des organisations du secteur public.

[En ligne sur Internet](#)

352.357 CAD



**Morita, Yuki ; Herzog, Robert (Dir.)**

***L'évaluation des politiques publiques au Japon / ENA, Promotion Romain Gary, 2003-2005.***

Strasbourg ; Paris : ENA, 2005. - 52 p. ; 30 cm. - (Master en administration publique : Cycle international long)

[En ligne sur Internet](#)

351.52 MOR



**Ndiaye, Abdoulaye ; Mangenot, Michel (Dir.)**

***Contribution à la mise en place d'un dispositif de coordination et de pilotage de l'évaluation des politiques publiques au Sénégal***

Paris : ENA, 2015. -- 57 p. ; 30 cm. -- (Master Carrières et actions publiques : Cycle international de perfectionnement)

352.350 966 3 NDI

## 6.2 Articles



### Quelques articles de références

- ***L'évaluation de politiques et de programmes publics : dossier***  
in : *Télescope. Observatoire de l'administration publique*, vol. 13, n° 1, 2006, printemps-été, p. 1-103  
[En ligne sur Internet](#)

- **Staes, Patrick ; Thijs, Nick**  
***Le management de la qualité : un instrument de réglementation européenne "par le bas"***  
In : *Revue française d'administration publique*, n° 119, 2006, p. 493-513

Accès réservé aux publics de l'Ecole :

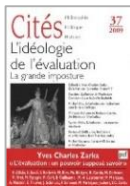


- **Trosa, Sylvie**  
***L'évaluation, ailleurs, où en est-on?***  
In : *Gestion & finances publiques : la revue*, n° 1, 2010, janvier, p. 47-51



## 7 Approche polémique et critique

### 7.1 Ouvrage



**Barbéris, Isabelle (coord.)**

***L'idéologie de l'évaluation : la grande imposture***

Paris : PUF, 2009. - 192 p. ; 24 x 18 cm. - (Cités ; 37)

Contient : L'idéologie de l'évaluation / Yves Charles Zarka. La qualité est-elle une propriété émergente de la quantité ? / Barbara Cassin. Le démon de l'explicite / Sophie Basch. L'évaluation par indicateurs dans la vie scientifique : choix politique et fin de la connaissance / Michel Blay. L'évaluation : objet de standardisation des pratiques sociales / François Simonet. Le scientisme de l'évaluation / Agnès Aflalo. Indicateurs de performance dans le secteur public : entre illusion et perversité / Bertrand Guillaume. Les universités françaises, victimes de l'"enseignement supérieur" / Emmanuel Picavet. L'évaluation en matière de santé / Emmanuelle Jouet. Les scribes de nos nouvelles servitudes / Roland Gori. Publish or perish / Michela Marzanoll. Grand article : Un pouvoir supposé savoir / Yves Charles Zarka. III. Glossaire. La nouvelle langue de l'évaluation / Michel Espagne.

352.35 EVA

### 7.2 Articles

**Alventosa, Jean-Raphaël**

***L'évaluation des politiques publiques a-t-elle un avenir?***

In : Revue française de finances publiques, n° 106, 2009, avril, p. 301-334

L'évaluation continue de faire débat, qu'elle porte sur les politiques ou sur les hommes. Elle est souvent problématique car il n'est pas facile d'apprécier les véritables résultats des uns et des autres. Mais pour être efficace, il faut un peu de technique (afin de ne pas mélanger évaluation et audit de performance), de l'organisation, et de l'indépendance.

**Chauvière, Michel**

***Esquisse d'une sociologie critique de la nouvelle norme d'évaluation***

In : Revue française d'administration publique n° 148, 2013, p.849-858

Tout ou presque, tout doit désormais être évalué et, en l'espèce, la France aurait du retard. Mais la néo évaluation envahissante va bien au-delà de l'évaluation ordinaire. Partant de l'hypothèse d'une unité organique et problématique de cet essaimage récent, la contribution présente différentes critiques faites aux nouvelles normes d'évaluation dans la sphère publique, à tous les niveaux, de la conception à la mise en œuvre. Si l'évaluation n'est pas un bien en soi, entraînant un imaginaire quasi religieux, l'auteur soutient qu'il faut alors la considérer comme un fait social daté, étrange et complexe, parmi d'autres innovations modernisatrices, et chercher à caractériser les pratiques qui s'y réfèrent. La néo évaluation ne transformant pas que l'art de gouverner mais aussi les cadres du travail prescrit et subordonné, ainsi que la relation subjective de chacun à son métier, il aborde ensuite les rapports sociaux triangulaires évaluateurs/évalués/usagers engendrés par la généralisation de cette obligation et la multiplication des interventions de ce type. Enfin, vu la bascule des valeurs organiques du service public à celles concurrentielles de la société de marché, il examine l'hypothèse de l'installation d'une magistrature technique extérieure aux pratiques, destructrice des métiers et entraînant des effets de surnormativité, de harcèlement social mais aussi de servitude volontaire.

Accès réservé aux publics de l'Ecole :



Contact : [centre.documentation@ena.fr](mailto:centre.documentation@ena.fr)