



Octobre 2020

CENTRE DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES INSET ANGERS

## EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

### BIBLIOGRAPHIE

Elaborée par le Centre de Ressources Documentaires de l'Inset d'Angers

Centre national de la fonction publique territoriale



## ❖ OUVRAGES

### **Le pilotage des politiques publiques locales : de la planification à l'évaluation / CARASSUS David Berger- Levraut, 2020, 630 p.**

Les collectivités locales voient, depuis quelques années, leurs compétences s'accroître et les moyens financiers pour les mettre en œuvre diminuer. Elles doivent donc faire plus avec moins et sont à la recherche d'une plus grande efficacité dans la gestion des politiques publiques locales.

Planifier, organiser et évaluer l'ensemble des actions et activités d'une organisation publique sont des missions du quotidien pour les collectivités locales. Cet ouvrage méthodologique vient aider les collectivités dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ces politiques publiques.

### [Le livre blanc de la gestion publique locale : évaluation, performance, finances, pilotage](#)

#### **AFIGESE, 2019, 27 p.**

A quelques mois des élections municipales, et après une année chargée pour les collectivités territoriales (contractualisation, « réforme » de la fiscalité locale, réforme de la fonction publique), force est de constater que les contraintes financières, administratives, managériales ou organisationnelles sont toujours plus prégnantes. Au milieu de cela, les agents publics tentent au mieux d'articuler ces évolutions avec des exigences renforcées sur l'efficacité de l'action publique locale. Si les contraintes évoquées pèsent sur le fonctionnement des collectivités, elles peuvent également être perçues comme des leviers pour faire changer l'organisation. Cette 3ème édition du Livre Blanc de l'Afigese, éditée en partenariat avec « La Gazette des communes », présente un état des lieux des réflexions ayant cours au sein du réseau de l'association dans les domaines des finances publiques, du contrôle de gestion, de l'évaluation et du management public local.

### **Évaluations des politiques publiques - Guide pratique et citoyen : cas pratiques, boîte à outils statistiques / BASLE Maurice, JOSSELIN Jean-Michel, LE MAUX Benoît, Ellipses, 2019, 240 p.**

Ce guide pratique a pour objectif l'initiation et la compréhension des méthodes d'évaluation et d'amélioration des politiques publiques. Il aborde différents aspects de l'évaluation des politiques publiques :

- Les principes fondamentaux et les concepts-clés ;
- La description des métiers et les acteurs associés ;
- Une description des méthodes et techniques mobilisables, complétée d'arbres de décision et de tableaux comparatifs ;
- Sept études de cas pratiques illustrant les pratiques évaluatives.

Cadres de la fonction publique, élus mais aussi citoyens comprendront, grâce à cet ouvrage, comment fonctionnent, et avec quels enjeux, les évaluations des politiques publiques.

### **Les politiques publiques / MULLER Pierre Presses universitaires de France, 2018, 126 p.**

L'analyse des politiques publiques constitue, plus que jamais, un outil indispensable pour comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines. Multiplication des interventions publiques dans tous les domaines de la vie quotidienne, tentatives de réponses aux grands problèmes économiques ou environnementaux, les gouvernements sont écartelés entre des contraintes toujours plus fortes liées à la mondialisation et des demandes citoyennes de participation politique renouvelée. Dans ce contexte, le modèle français d'action publique pourra-t-il répondre à ces défis ? Cet ouvrage propose, au carrefour des savoirs juridiques, économiques, sociologiques et de science politique, une introduction à la science de l'État en action.

### **Réaliser l'évaluation de vos politiques locales / DESGREE Anne, GREZIL Ghislaine Territorial éditions, 2016, 98 p.**

L'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales remonte au début des années 90. Largement impulsée par l'Europe, elle s'est d'abord imposée dans les régions, puis dans les départements et les grandes collectivités comme un outil au service de la démocratie locale. Cet ouvrage dresse un état des lieux des pratiques d'évaluation à l'œuvre dans un contexte de ralentissement économique et de crise sociale et environnementale sans précédent. Il met en perspective les raisons d'évaluer, aux échelons territoriaux, des politiques de plus en plus complexes censées répondre aux principes et aux enjeux du développement durable, au moment où les marges des budgets publics se restreignent fortement et où le niveau d'exigence s'accroît sous la pression des transferts de compétences. L'ouvrage présente donc en quoi ce contexte peut ou non être porteur dans la mise en place d'une démarche d'évaluation dans les collectivités, selon leurs motivations.

## **L'évaluation des politiques publiques / PERRET Bernard Découverte (La), 2014, 125 p.**

L'évaluation des politiques publiques est au cœur de toutes les réflexions sur la réforme de l'État. Mieux gérer l'argent public et rendre des comptes sur son utilisation sont des impératifs prégnants en période de rigueur budgétaire, dans une société où les exigences de transparence se font plus pressantes. Pour contribuer à l'amélioration de la gouvernance publique, l'évaluation ne peut se contenter de mesurer les coûts et les effets des politiques, elle doit viser aussi à en éclairer les enjeux, la logique et les mécanismes afin de permettre à tous d'en devenir les acteurs informés et responsables. Ce livre présente les principes méthodologiques et les principaux outils techniques de l'évaluation, il propose une histoire comparée des pratiques et une analyse de leurs effets observés et potentiels. L'évaluation est à la fois une activité scientifique et un ensemble de mécanismes institutionnels. Appréhender un tel objet suppose un va-et-vient permanent entre l'analyse politico-institutionnelle et la réflexion méthodologique, voire épistémologique.

## **❖ ÉTUDES ET RAPPORTS**

### [Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques. Etude annuelle 2020](#)

**Conseil d'Etat, 2020, 199 p.**

Applicable à des politiques de toute nature, aussi bien locales que nationales, l'évaluation permet d'en prévoir l'impact en amont (ex ante), de les ajuster au fil de leur mise en œuvre (in itinere) et de déterminer s'il y a lieu de les poursuivre, les abandonner ou les corriger à leur issue (ex post). Face à la défiance des citoyens, l'évaluation peut contribuer à améliorer la qualité du débat public et à restaurer la légitimité de l'action publique, en fondant les discussions et les choix sur des faits et des analyses. Si l'évaluation des politiques publiques suscite aujourd'hui un intérêt grandissant, c'est parce que les grands défis auxquels nous devons faire face collectivement (écologie, sécurité sanitaire, vieillissement de la population...) appellent des réponses politiques plus que jamais fondées sur des travaux scientifiques.

L'étude du Conseil d'État identifie de nombreux progrès dans la conduite des évaluations, permis notamment par les avancées remarquables de l'open data et de l'accès sécurisé aux données. Toutefois si plus de 2 600 évaluations ont été réalisées entre 2007 et 2017, l'étude observe qu'elles souffrent de faiblesses récurrentes et ne sont pas encore véritablement un outil de débat et de décision en France.

### [Etude sur le rôle et les pratiques d'évaluation de l'action publique territoriale](#)

**CNFPT, 2018, 59 p.**

L'évaluation des politiques publiques est en forte croissance en France depuis le début des années 90. 30 ans après, où en sont les collectivités territoriales en matière d'évaluation de l'action publique territoriale ? Cette étude menée en partenariat avec la société française de l'évaluation (SFE) a pour objectif de mettre en évidence les différentes approches et représentations des pratiques d'évaluation, les techniques et méthodes mobilisées, mais aussi les usages et finalités de ces productions au sein des collectivités territoriales.

### [Evaluer une action publique - Petit guide à l'usage des élus et autres décideurs](#)

**Société française d'évaluation, 16 p.**

Ce guide a été rédigé à destination des élus et décideurs. Il explique brièvement à quoi peut leur servir l'évaluation des politiques publiques et comment ils peuvent s'en saisir.

Pour faire de l'évaluation : un élément du débat démocratique, une aide à la décision, et un processus d'apprentissage collectif qui donne du sens à l'action et favorise le changement, dans une perspective d'amélioration de l'action publique.

### [Comment évaluer l'impact des politiques publiques ? / DESPLATZ Rozenn, FERRACCI Marc](#)

**France stratégie, 2016, 72 p.**

Évaluer nos politiques publiques ne répond pas seulement à un impératif budgétaire. Il s'agit aussi et surtout d'améliorer l'efficacité de l'intervention publique. Or il faut, pour cela, disposer d'une information objective permettant d'identifier les politiques et les dispositifs produisant les meilleurs résultats. L'objet de l'évaluation d'impact est précisément de construire rigoureusement cette information.

## ❖ ARTICLES

[Cynthia Fleury : "Notre système ultra-gestionnaire sait gérer tout ce qui est standard mais certainement pas l'incertitude"](#)

**Gazette sante social (la), 09/2020, n° 176, p. 9**

"Le problème n'est pas la notion d'évaluer, assez inséparable de l'esprit critique. Le problème est de "pervertir" l'évaluation, de l'idéologiser, de la rendre opaque, ou de la corrélér à des indicateurs qui sont antinomiques de l'ethos public"

[L'accompagnement à la conduite des activités dans une collectivité locale : 20 ans d'aide au pilotage au sein du Département de la Seine-Saint-Denis / ALFONSI Gilles](#)

**Revue française de finances publiques, 09/2020, n° 151, p. 241-253**

Le Département de la Seine-Saint-Denis a mis en place dès 1987 une « démarche de gestion ». Cet article expose et commente les trois périodes de cette expérience : la période 2000-2007, celle de 2008-2012 et enfin celle de 2013-2019.

[Enjeux et pratiques de pilotage de l'action publique locale / ALFONSI Gilles](#)

**Revue du gestionnaire public, 02/2020, n° 1, p. 38-43**

A côté de la question budgétaire et des enjeux de renouvellement de la démocratie locale, le renforcement des dispositifs de pilotage -aujourd'hui souvent insuffisants- constitue une question cruciale pour relever les défis de l'efficacité des collectivités territoriales. Gilles Alfonsi évoque ces défis à partir de son expérience d'une vingtaine d'années consacrées à l'animation de différentes fonctions d'aide à la décision au sein du département de la Seine-Saint-Denis. Il propose une approche panoramique des démarches et des outils pour (re)donner du sens et du pouvoir d'agir aux décideurs et aux managers publics. Cependant, au-delà du nécessaire portage de ces questions par les directions générales, l'implantation d'une culture de gestion doit à la fois prendre en compte la technicité grandissante nécessaire à l'animation des outils et s'appuyer largement sur des modes de travail collaboratifs.

[« L'évaluation n'est pas l'alpha et l'oméga des politiques publiques »](#)

**Actualité Juridique. Droit Administratif, 07/09/2020, n° 28/2020, p. 1572-1573**

L'évaluation des politiques publiques est le thème de l'étude annuelle 2020 du Conseil d'État. Un sujet qui peut sembler rebattu mais sur lequel le Palais-Royal apporte un regard renouvelé par les nouveaux outils et les nouveaux enjeux de la question. Questions à Martine de Boisdeffre, François Sénors, Frédéric Pacoud.

[Regard sur 30 ans de participation en évaluation en France / BARON Gaëlle](#)

**Revue du gestionnaire public, 05/2020, n° 2, p. 55-60**

L'évaluation d'une action publique consiste à porter un jugement de valeur partagé sur ce qu'elle apporte au territoire et/ou à la population qu'elle cible, à partir de critères explicites, et au regard de ses objectifs initiaux. Pour que cette appréciation soit effectivement partagée, l'implication des porteurs d'intérêt dans les processus d'évaluation des politiques publiques, résumée trop rapidement sous le terme d'évaluation participative, s'est répandue en France ces 30 dernières années.

**Réflexions pour un renforcement du management stratégique des collectivités territoriales : Le pilotage et l'évaluation de l'action publique locale dans le même bateau / BASSET Michel, ALFONSI Gilles, Pouvoirs locaux, 11/2019, n° 115, p. 11-18**

Le pilotage et l'évaluation de l'action publique locale restent en France globalement sous utilisés et sous-dotés. A l'heure de la préparation des élections municipales de mars 2020, qui seront suivies des élections départementales et régionales l'année suivante, cette contribution prend la mesure de plusieurs paradoxes...Comment en finir avec ces injonctions contradictoires ? C'est la richesse de l'action publique que de mettre aux prises les besoins et les objectifs, les moyens et les contraintes, les objectifs et les effets... à charge pour les pilotes, de piloter, et pour les décideurs, de décider. Dès lors, quels "modes de faire" placer au cœur des stratégies de pilotage des collectivités territoriales ?

## **Etablissements sociaux et médico-sociaux. Performance, vous avez dit performance ?**

**Actualités sociales hebdomadaires, 25/01/2019, n° 3094-3095, p. 22-26**

Tableau de bord, indicateurs de performance, objectifs, obligation de résultats... Le secteur social et médico-social est désormais jugé, jaugé et évalué à l'aune de la performance en s'appuyant sur des outils de gestion digne de toute entreprise privée. Mais que signifie la performance dans et pour un établissement social ? Une approche purement comptable ou une logique globale intégrant des paramètres sociaux, environnementaux, médico-économiques ? C'est tout le débat autour de cette révolution de la performance.

- "Les ESMS ont compris l'intérêt du tableau de bord de la performance " Axelle Pruvot, chef de projet ANAP

## **Evaluer pour retrouver le sens de l'action publique**

**Pouvoirs locaux, 06/2019, n° 113, p. 36-96**

Déjà en 1998, la rédaction de Pouvoirs Locaux ouvrait les pages consacrées au « Défi de l'évaluation » par quelques interrogations : l'évaluation a-t-elle dépassé, en France, le stade de la « séduction » ? Ou bien commence-t-elle à passer de mode, faute de professionnalisation, au niveau national ? Les interrogations d'alors recoupent en partie celles d'aujourd'hui mais pas tout à fait. Heureusement, pourrions-nous souligner ! La longue (et lente) marche de l'évaluation des politiques publiques est une suite de « stop-and-go » (M. Abadie) au cours de laquelle la problématique de la professionnalisation a été scandée. Elle se pose aujourd'hui dans des termes nouveaux : dans quelle mesure l'évaluation est-elle susceptible de soutenir la dynamique d'innovation publique, élément essentiel de la compétitivité des Etats modernes ? (V. Chanut). En 20 ans, l'évaluation est devenue un enjeu politique et social de premier ordre (M. Basset). Les processus de gouvernance prenant de plus en plus de place dans l'action publique, conduisent à concevoir l'évaluation comme une composante parmi d'autres de la transformation publique. Elle quitte le champ strict des seuls décideurs pour se destiner directement aussi aux citoyens. Dès lors, l'évaluation se présente comme un mode de pilotage démocratique. Processus normal d'accompagnement de la décision publique (J-P. Balligand), l'évaluation apporte de la profondeur aux analyses et fait émerger des solutions inattendues participant de la culture de délibération pour refonder les pratiques démocratiques (J. Rolland).

## **L'évaluation des politiques sociales, un exercice délicat**

**Gazette des communes, des départements, des régions (la), 04/02/2019, n° 2451, p. 30-26**

Déterminer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'utilité d'une politique publique, tels sont les objectifs de l'évaluation. Celle-ci consiste à identifier la stratégie, à collecter et à analyser les informations puis à émettre des préconisations.

Les bénéficiaires d'une politique sociale doivent être associés à son évaluation. Leur participation est primordiale. Mais cette évidence ne va pas sans entraves, tant il est difficile de recueillir la parole des personnes exclues et fragiles. L'évaluation doit aboutir à une amélioration des dispositifs ou des politiques sociales. C'est là tout l'enjeu ! Ne pas laisser dormir les rapports dans un tiroir, mais faire en sorte que les élus s'en saisissent telle une opportunité menant au changement.

[Vers un nouveau pilotage des politiques sociales locales.](#) / CARASSUS David, M. COLLINET-OURTHE, Pierre Marin, *Revue du Gestionnaire Public*, 2018.

Cette recherche vise à déterminer de nouvelles pratiques de pilotage qui prennent en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, par la réalisation d'une évaluation externe poursuivant l'objectif du maintien et de l'amélioration du service public. Pour cela, l'article définit les limites du cadre d'analyse actuel, celui du New Public Management, et propose la mobilisation d'un nouveau modèle caractérisé par la gouvernance collaborative. Celui-ci sert alors de référence à la conduite d'une étude qualitative liée à une recherche-intervention au sein de trois Centres Communaux (et Intercommunaux) d'Action Sociale français

[Conseil départemental de Seine-Saint-Denis : vers l'aide au pilotage et à la décision](#) / GUIR Florence

**Horizons publics, 05/2018, n° Hors-série - printemps 2018, p. 46-50**

Florence Guir, cheffe du service du projet de gestion et de l'évaluation au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, revient dans cet article sur la démarche d'évaluation des politiques publiques menée depuis plusieurs années dans le département de la Seine-Saint-Denis. A la fois outil de pilotage et d'aide à la décision, cette démarche porte ses fruits et permet à la collectivité de mieux préparer et anticiper ses politiques publiques.

[Les méthodes d'évaluation des politiques publiques](#) / **BOZIO Antoine**

**Idées économiques et sociales, vol. 193, no. 3, 2018, p. 28-33.**

L'évaluation des politiques publiques repose en grande partie sur une démarche scientifique visant à améliorer nos connaissances quant à l'impact des nombreuses variantes de politiques publiques. Cette démarche reconnaît comme point de départ l'étendue de notre ignorance en la matière – une chose pas forcément aisée à partager avec les responsables politiques – et ainsi la nécessité d'approfondir, par l'évaluation, nos connaissances quant aux meilleures façons d'atteindre les objectifs fixés par le débat démocratique.

**L'évaluation participative d'une politique publique : légitimation des décisions des élus et conditions de la réussite. L'expérience de l'évaluation de la politique d'appui au développement des Territoires du département de Meurthe-et-Moselle / BEAUSERT LEICK Valérie, COULIN Catherine**

**Revue française de finances publiques, 09/2018, n° 143, p. 187-199**

L'évaluation constitue un outil de pilotage majeur des politiques publiques, utile pour appréhender des systèmes d'acteurs complexes et questionner les fondements et l'efficacité des dispositifs publics. Une évaluation très participative, impliquant toutes les parties prenantes, croisant leurs regards, renforce la légitimité des décisions de réforme prises sur la base de ses recommandations. Mener à bien ce type d'évaluation dans un contexte institutionnel incertain nécessite non seulement un portage politique fort mais aussi une ingénierie d'étude spécifique

[Comprendre si les politiques publiques fonctionnent, est-ce possible ?](#) / **BOURDIN Sébastien**

**The Conversation, 08/07/2018**

Qui n'a jamais entendu ce genre de commentaires, symptomatiques d'une défiance croissante vis-à-vis de la politique et du fossé qui se creuse entre les électeurs et leurs représentants ? Pour rétablir la confiance de la société civile, peut-être faudrait-il pouvoir obtenir des garanties sur le déroulement de l'action du gouvernement, et évaluer si les résultats attendus sont au bien au rendez-vous. Mais comment s'y prendre ? En d'autres termes, comment savoir si les politiques publiques fonctionnent ?

[Evaluation des politiques publiques : la "dictature de la preuve"](#)

**Lettre du cadre territorial (la), 02/2018, n° 515, p. 20-21**

Y a-t-il encore à dire sur l'évaluation des politiques publiques ? Etant donné l'évolution des finances locales, regarder de plus près l'efficacité des actions menées risque en tout cas de devenir davantage la norme. Reste à trouver des méthodes qui permettent de relever réellement l'enjeu. Et l'observation des récentes propositions en la matière laisse pour le moins perplexe

[« Les collectivités sont sous-dotées en outils de pilotage et d'évaluation »](#)

**Lagazette.fr, 08/11/2017**

Gilles Alfonsi, directeur adjoint de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation au département de la Seine-Saint-Denis, revient sur les difficultés que rencontre l'évaluation pour s'imposer dans les collectivités territoriales. Malgré la faiblesse des outils de pilotage et le contexte budgétaire tendu, il réaffirme la pertinence de l'évaluation des politiques publiques locales.

[« Mieux décider, mieux piloter - L'évaluation au service d'une nouvelle intelligence de l'action publique »](#) -

**XIIIème Journées Françaises de l'Évaluation (JFE), 16 et 17 novembre 2017 - Saint-Ouen**

Retrouvez tous les supports des interventions

## ❖ SITES RESSOURCES



**France Stratégie**  
<https://www.strategie.gouv.fr/evaluation>



**AFIGESE**  
<https://afigese.fr/>



**Société Française de l'Évaluation**  
<http://www.sfe-asso.fr/>

## Bibliographie

Editée par l'INSET, rue du Nid de Pie, CS 62020, 49016 Angers Cedex 1

[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

Directrice de publication : **Marion Leroux**, Directrice

Responsable du centre de ressources : **Bérangère Guillet**

Conception et réalisation : **Bérangère Guillet, Marie-Christine Marchand**

Tél. : 02 41 22 41 46

© 2020 CNFPT/ INSET D'ANGERS

Centre national de la fonction publique territoriale

