



**HAL**  
open science

# L'analyse des pratiques évaluatives des politiques publiques locales. Quelles caractéristiques ? Quelles modalités de mise en oeuvre ? Quels effets ?

Nicolas Pouzacq, David Carassus

## ► To cite this version:

Nicolas Pouzacq, David Carassus. L'analyse des pratiques évaluatives des politiques publiques locales. Quelles caractéristiques ? Quelles modalités de mise en oeuvre ? Quels effets ?. Colloque de la Société Française d'Evaluation, Bordeaux, 13 juin, Jun 2019, Bordeaux, France. hal-02427799

**HAL Id: hal-02427799**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02427799v1>**

Submitted on 4 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'analyse des pratiques évaluatives des politiques publiques locales

Quelles caractéristiques ? Quelles modalités de mise en œuvre ? Quels effets ?

Nicolas **POUZACQ**, doctorant

Sous la direction du Pr David **CARASSUS**

# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
2. Problématique
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
4. Méthodologie employée
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

# SOMMAIRE

1. **Sujet et contexte de la recherche**
2. Problématique
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
4. Méthodologie employée
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

## 1. Sujet et contexte de la recherche (1/2) :

- Une profonde évolution des modes de gestion des collectivités locales liée à de nombreux facteurs tels qu'une **extension des compétences**, de fortes **contraintes budgétaires** ou encore une **accentuation de la pression citoyenne**.
- Pour répondre au contexte économique local contraint, les collectivités locales se sont tournées :
  - Dans un premier temps, vers une **logique exogène** à l'organisation publique (Konzelmann, 2014)
  - Dans un second temps, vers une **logique** plutôt **endogène** (Overmanns et Timm-Arnold, 2014)
- Dans ce contexte local évolutif, il est donc apparu **nécessaire d'évaluer** les résultats des **politiques publiques locales** engagées pour permettre une action publique plus efficace et efficiente.

## 1. Sujet et contexte de la recherche (2/2) :

- La nécessité d'évaluer entraîne une **omniprésence de l'évaluation** dans les textes et les discours depuis les années 1990.
- Sur le plan académique, il existe un **nombre important de recherches académiques** sur le concept d'évaluation des politiques publiques (Busson-Villa, 1999 ; Pons, 2008 ; Boutaud, 2005 ; Christie, 2007).
- Ce concept d'évaluation des politiques publiques est difficile à cerner du fait qu'il renvoie à des **références théoriques diverses et nombreuses**.
- Mais il existe **peu de recherches sur les pratiques** d'évaluation, abordant **peu le cas français** et encore moins le **secteur public local** (Ongaro, 2008).

# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
- 2. Problématique**
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
4. Méthodologie employée
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

## 2. Problématique :

- Une recherche se focalisant sur **l'opérationnalisation** du concept **d'évaluation des politiques publiques locales** et les **pratiques évaluatives des collectivités locales**
- L'objectif de cette recherche exploratoire est de répondre à la question suivante : **Quelle évaluation des politiques publiques dans les collectivités locales ?**
- Pour répondre à cette question, **trois sous-problématiques** se dégagent :
  - Quels sont les **caractéristiques** des démarches d'évaluation des politiques publiques locales ?
  - Quelles sont les **modalités de mise en œuvre** des démarches d'évaluation des politiques publiques locales ?
  - Quels sont les **apprentissages organisationnels** des démarches d'évaluation des politiques publiques locales ?

# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
2. Problématique
- 3. Cadre conceptuel et modèle de recherche**
4. Méthodologie employée
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

### 3. Cadre conceptuel et modèle de recherche (1/4) :



#### Evaluation des politiques publiques locales

- 1) Nature** (*Nioche, 2016; Jabot, 2014; Monnier, 1993*)
- 2) Objet** (*Gibert, 2003; Nioche, 2016*)
- 3) Techniques** (*Galdemar, 2012; Lorino, 2001*)
- 4) Dimensions** (*Pollitt et Bouckaert, 2000; Gibert, 2003, Jacot, 2007*)

### 3. Cadre conceptuel et modèle de recherche (2/4) :



**Evaluation des  
politiques  
publiques locales**

**1) Origine** (Favoreu et al, 2013; Scott, 2013)

**2) Méthodologie** (Monnier, 1992; Forss, 2003)

**3) Rôle des acteurs** (Damanpour, 2008; Benzerafa, 2007; Chanut, 2002)

**Modalités de  
mise en œuvre**

### 3. Cadre conceptuel et modèle de recherche (3/4) :



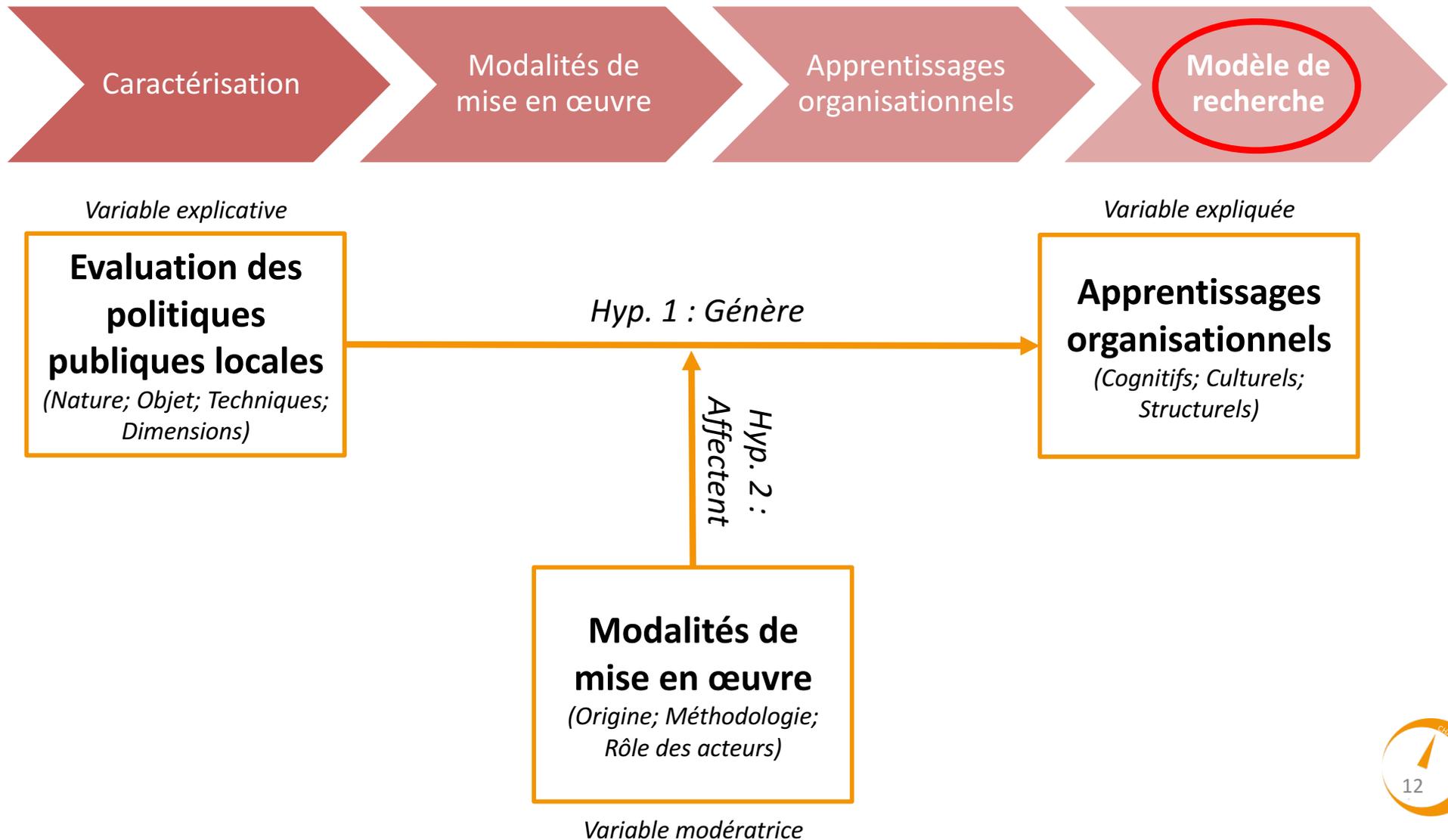
**Evaluation des  
politiques  
publiques locales**

**Apprentissages  
organisationnels**

**Modalités de  
mise en œuvre**

- 1) Impacts cognitifs**  
*(Argyris et Schon, 1978;  
Coriat et Weinstein, 1995)*
- 2) Impacts culturels**  
*(De La Ville, 1998; Garvin,  
1993)*
- 3) Impacts structurels**  
*(De La Ville, 1998; Garvin,  
1993)*

### 3. Cadre conceptuel et modèle de recherche (4/4) :



# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
2. Problématique
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
- 4. Méthodologie employée**
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

## 4. Méthodologie :

### Une approche **qualitative**

- **Recherche-intervention** de 3 ans sur deux terrains :
  - Le Sicoval, communauté d'agglomération du sud-est toulousain 
  - Le Département des Pyrénées-Atlantiques 
- Permet de traiter de manière **approfondie** et pratique les **variables explicative et modératrice** du modèle de recherche

### Une approche **quantitative**

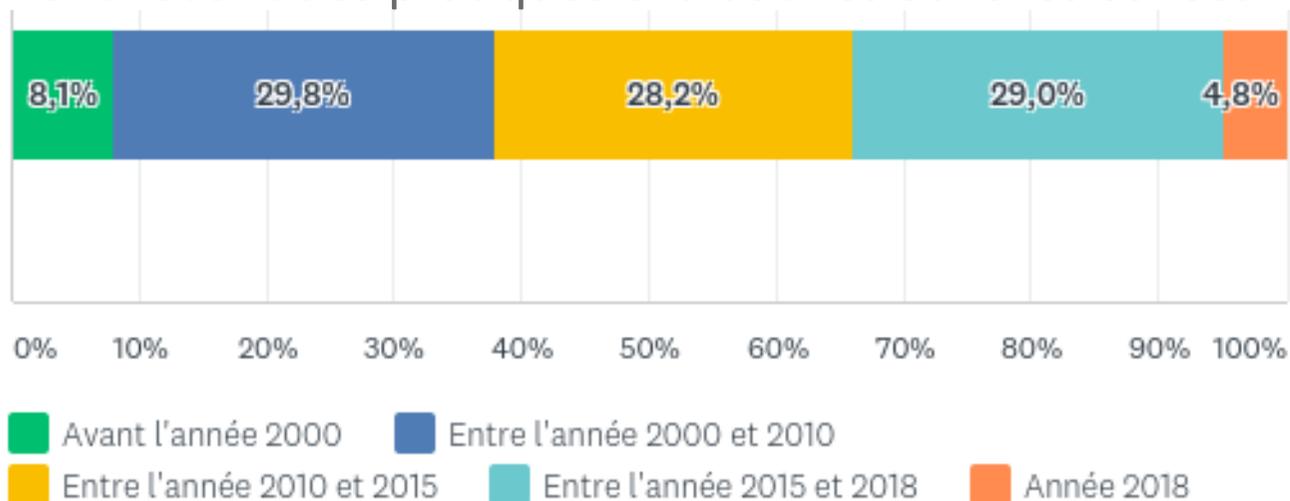
- Elaboration d'un **questionnaire national** pour **caractériser** les **pratiques d'évaluation** des collectivités locales, leurs **modalités de mise en œuvre** et leurs **impacts**
- Permet de **compléter l'approche qualitative** et d'apporter une **vision globale** sur les pratiques d'évaluation des collectivités locales

# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
2. Problématique
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
4. Méthodologie employée
- 5. Premiers résultats de l'étude quantitative**
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

## 5. Premiers résultats de l'étude quantitative (1/4) :

- **400** collectivités locales répondantes
- **43,40%** de collectivités locales **ont déjà réalisé une évaluation** de politiques publiques
- Parmi les collectivités locales n'ayant pas réalisé d'évaluation de politiques publiques, **40,24% déclarent avoir prévu une évaluation dans un avenir proche**
- Un **développement récent** des pratiques évaluatives dans les collectivités locales



## 5. Premiers résultats de l'étude quantitative (2/4) :

- Une évaluation principalement de type **évaluation-audit**, c'est-à-dire sur un **périmètre précis** de politiques publiques, réalisée de manière **ponctuelle et ex-post** permettant d'approfondir les résultats sur le côté opérationnel
- Une **diversité de politiques publiques évaluées** sans structuration autour d'un référentiel de politiques publiques s'expliquant par le fait que l'évaluation est principalement ponctuelle.
- **Forte présence d'objectifs et d'indicateurs** malgré une **production majoritairement manuelle** des indicateurs à l'aide de tableur de type Excel
- **Des indicateurs de ressources majoritaires** dans les évaluations sans prise en compte de l'environnement externe avec notamment la mesure de la satisfaction usagers/citoyens

## 5. Premiers résultats de l'étude quantitative (3/4) :

- Un **soutien du top management prépondérant** dans la mise en œuvre de l'évaluation et notamment des cadres administratifs
- La **contrainte économique** est un **facteur déterminant** de la mise en œuvre d'une démarche évaluative
- Une **organisation de l'évaluation hétérogène** avec une combinaison entre local/central, métiers/supports traduisant un mode opératoire équilibré entre demande locale et mise en œuvre centrale
- **Une méthodologie** de mise en œuvre **structurée** avec une **faible implication des agents, élus et des acteurs externes** notamment sur la production de données ou en termes de rendu informationnel

## 5. Premiers résultats de l'étude quantitative (4/4) :

- L'évaluation n'aurait qu'un **impact modéré**, tous effets confondus.
- L'évaluation constitue une **valeur ajoutée** surtout **pour les cadres**
- L'évaluation **produit des connaissances** et **aide à la décision** mais elle est liée que **faiblement aux arbitrages budgétaires**
- L'évaluation fait évoluer la culture interne vers une **logique de résultats et d'amélioration continue** malgré une **faible communication** des résultats, notamment en **externe**
- **Des apprentissages structurels réduits** traduisant le faible impact de l'évaluation sur l'organisation locale, qu'elle soit administrative ou politique

# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
2. Problématique
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
4. Méthodologie employée
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
- 6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale**
7. Conclusion et prolongements

## 6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale (1/2) :

- **Développer des évaluations continues** réalisées de manière récurrente et sur toutes les politiques publiques (sur la base d'un référentiel stratégique)
- **Se doter d'un logiciel adapté** à l'évaluation des politiques publiques
- **Développer des indicateurs de nature exogène** pour permettre une évaluation globale
- **Mobiliser et acculturer les équipes** de directions, administratives et politiques, sur la question de l'évaluation des politiques locales (définition des objectifs, formation, communication)
- **Créer un service centralisé** dédié à l'évaluation des politiques locales **avec un réseau de référents** « Evaluation » dans les directions métiers et supports

## 6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale (2/2) :

- **Plus mobiliser les élus** pour que les résultats évaluatifs soient mieux pris en compte et engendrent des apprentissages plus importants (budget, stratégie)
- **Plus associer les agents** à la démarche d'évaluation des politiques publiques (communication, formation, production de données)
- **Plus associer les citoyens/usagers** à la démarche évaluative (enquête de satisfaction/focus group, communication des rapports)
- **Mieux institutionnaliser les évaluations locales**, de manière régulière et continue (lien aux instances et structures existantes), permettant de développer des apprentissages structurels sur le long terme

# SOMMAIRE

1. Sujet et contexte de la recherche
2. Problématique
3. Cadre conceptuel et modèle de recherche
4. Méthodologie employée
5. Premiers résultats de l'étude quantitative
6. Pistes d'évolution de l'évaluation locale
7. Conclusion et prolongements

## 6. Conclusion et prolongements :

### Conclusion :

- **Caractérisation** : Une évaluation-audit, plutôt ex-post, ponctuelle et spécifique, fondée sur des objectifs et des indicateurs de ressources
- **Modalités de mises en œuvre** : Focalisées sur des logiques interne et financière
- **Effets** : Réduits sur le plan structurel et modérés sur les plans cognitifs et culturels

### Prolongements :

- Intégration des résultats de la recherche **qualitative**
- Réalisation de l'**étude compréhensive** entre les variables du modèle

*L'analyse des pratiques évaluatives des politiques publiques locales :  
Quelles caractéristiques ? Quelles modalités de mise en œuvre ? Quels effets ?*

# Merci de votre attention