



**HAL**  
open science

# L'évaluation des politiques locales : Enjeux, limites et perspectives

David Carassus

## ► To cite this version:

David Carassus. L'évaluation des politiques locales : Enjeux, limites et perspectives. Rencontres nationales des conseillers en organisation des Centres de Gestion, " L'évaluation : pour une prise de recul sur nos missions, et comme un outil au service de nos interventions ", Centre de gestion de la Lozère, Nov 2024, Mende, France. hal-04858914

**HAL Id: hal-04858914**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-04858914v1>**

Submitted on 30 Dec 2024

**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.



*Rencontres nationales*  
**DES CONSEILLERS EN ORGANISATION DES CDG**  
*« L'évaluation : pour une prise de recul sur nos missions,  
et comme un outil au  
service de nos interventions »*  
**21 et 22 novembre 2024**



# L'évaluation des politiques locales

## Enjeux, limites et perspectives

**David CARASSUS (OPTIMA/LIREM/UPPA)**  
Professeur des universités en sciences de  
gestion



# SOMMAIRE

1. Contexte général du développement de l'évaluation
2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles
3. La proposition d'une nouvelle pratique évaluative
4. Plusieurs applications pour les CDG

## 1. Contexte générale du développement de l'évaluation :

- L'**omniprésence de l'évaluation** dans les textes / discours depuis les 1990
- Sur le plan académique, un **nombre important** de **recherches académiques** sur le concept d'évaluation des politiques publiques (Busson-Villa, 1999 ; Pons, 2008 ; Boutaud, 2005 ; Christie, 2007)
- **Peu de recherches sur les pratiques** d'évaluation, abordant **peu le cas français** et encore moins le **secteur public local** (Ongaro, 2008)
- Sur le plan pratique, des enjeux plus forts depuis les années 2010 **pour évaluer** les résultats des **politiques publiques locales** engagées et permettre une action publique plus efficace et efficiente
- Un contexte se renforçant en 2024 liés à des **enjeux budgétaires**

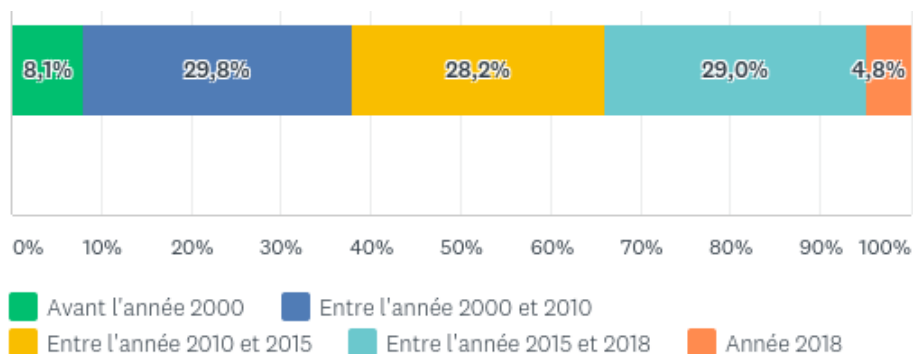
# SOMMAIRE

1. Contexte général du développement de l'évaluation
- 2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles**
3. La proposition d'une nouvelle pratique évaluative
4. Plusieurs applications pour les CDG

## 2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles :

POUZACQ, CARASSUS et MAUREL (2023)

- **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



## 2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles :

POUZACQ, CARASSUS et MAUREL (2023)

- 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.
- Une **production majoritairement manuelle** des indicateurs à l'aide de tableur de type Excel

## 2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles :

POUZACQ, CARASSUS et MAUREL (2023)

- **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
- **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



## 2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles :

POUZACQ, CARASSUS et MAUREL (2023)

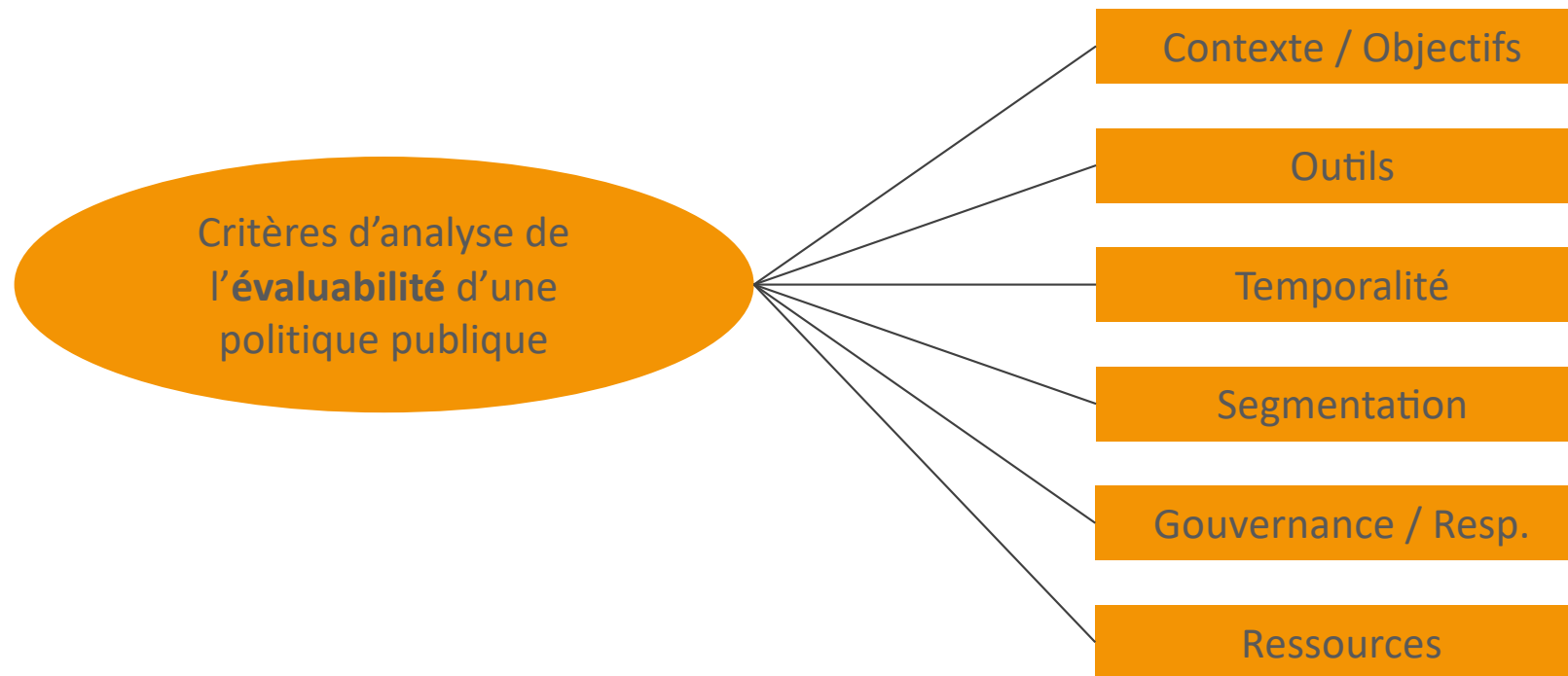
- L'évaluation constitue une **valeur ajoutée** surtout **pour les cadres**
- L'évaluation **produit des connaissances** et **aide à la décision** mais elle n'est que faiblement **aux arbitrages budgétaires**
- L'évaluation fait évoluer la culture interne vers une **logique de résultats et d'amélioration 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. Contexte général du développement de l'évaluation
2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles
- 3. La proposition d'une nouvelle pratique évaluative**
4. Plusieurs applications pour les CDG

## 3. La proposition d'une nouvelle pratique évaluative :

- Une **évaluation by design**, c'est-à-dire pensée dès la conception des politiques publiques afin de garantir sa faisabilité



### 3. La proposition d'une nouvelle pratique évaluative :

- Une **auto-évaluation continue et accompagnée**, en privilégiant l'amélioration plus que la surveillance,
- Une **évaluation globale** de toutes les **actions** publiques engagées, à défaut d'évaluations souvent restreintes à des objets trop larges et macro,
- Une **évaluation** intégrant une logique **pluridimensionnelle** de la valeur publique, dont la valeur sociale/sociétale, à défaut de la seule logique financière,
- Une **évaluation collaborative**, intégrant les élus, les partenaires, les fonctionnaires territoriaux, mais aussi les usagers, à défaut d'évaluations privilégiant souvent la seule dimension interne et top/down,
- Une **évaluation apprenante et communicante**, sur le plan organisationnel ou des politiques publiques engagées, à défaut de la seule réponse à l'obligation réglementaire.

# SOMMAIRE

1. Contexte général du développement de l'évaluation
2. Les limites des pratiques évaluatives actuelles
3. La proposition d'une nouvelle pratique évaluative
4. **Plusieurs applications pour les CDG**

### 4. Plusieurs applications pour les CDG :

CDG

- L'évaluation des **projets d'établissement des CDG**, en intégrant les missions « traditionnelles » et celles plus optionnelles / volontaristes,
- L'évaluation des **missions des conseillers en organisation** des CDG auprès de leurs membres

Membres

- L'évaluation d'une **politique publique** d'une collectivité, d'un **projet de mandat** (i.e. des actions liées)
- L'évaluation d'un **projet**/d'une **action spécifique** d'une collectivité  
...en tant qu'**accompagnant méthodologique**

# Action : Formation des aidants numériques

Météo :



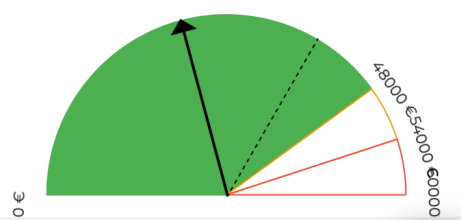
**Objectif :** Renforcer la capacité à accompagner les personnes en situation d'éloignement numérique

**Période :**  
2024 / 2026

## Moyens /ressources

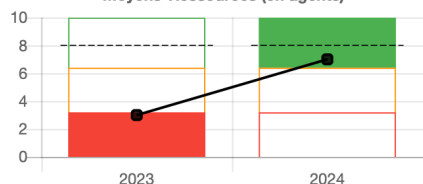
*Une enveloppe en cours de consommation*

**Volume budgétaire consommé**  
Moyens-Ressources (en €)



*Un nombre de formateurs en augmentation*

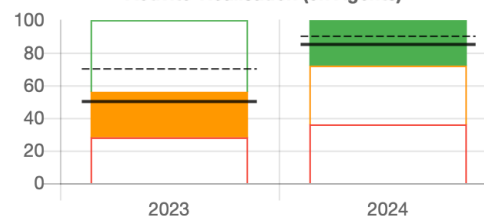
**Nombre de formateurs**  
Moyens-Ressources (en agents)



## Réalisations

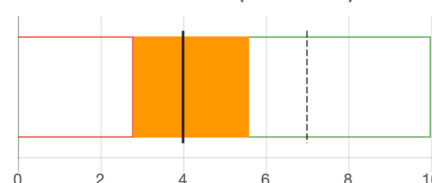
*Une cible atteinte de formations*

**Nombre d'aidants formés**  
Activité-Réalisation (en Agents)



*Un nombre de séminaire à renforcer*

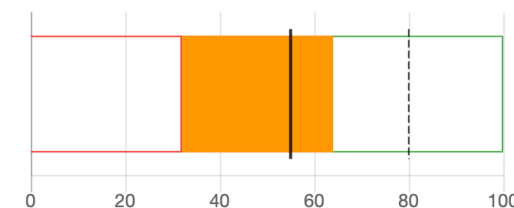
**Nombre de séminaires inter-professionnels organisés**  
Activité-Réalisation (en séminaires)



## Effets / Impacts

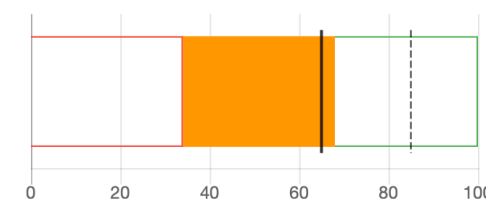
*Des aidants en augmentation de compétences*

**Perception de maîtrise en situations d'accompagne...**  
Effets-impacts (en %)



*Des aidés à mieux former*

**Niveau de satisfaction des aidés numériques**  
Effets-impacts (en %)



**Analyse :** L'objectif de cette action est en cours de réalisation. Le budget prévu est consommé à moitié avec une équipe de formateur constituée. Le nombre d'aidants prévu à former est atteint pour 2024. Toutefois, l'organisation des séminaires destinés à favoriser la transversalité doit être renforcée. La dernière enquête de satisfaction réalisée témoigne encore de fragilités parmi les aidants numériques.

**Recommandation :** L'organisation des séminaires inter-professionnels est à installer et systématiser. Ils permettront sans doute d'améliorer le contenu des formations des aidants, en souhaitant une amélioration de la satisfaction des personnes aidées.

# Merci de votre attention

*Rencontres nationales  
DES CONSEILLERS EN ORGANISATION  
DES CDG*

*« L'évaluation : pour une prise de recul  
sur nos missions, et comme un outil au  
service de nos interventions »*

*21 et 22 novembre 2024*

Contact : [david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)