L'acculturation silencieuse à l'évaluation des politiques publiques et programmes dans les collectivités territoriales en France : le développement de capacités internes orientées vers la performance et la nouvelle gouvernance publique

01

► **Maurice Alexandre Baslé**

*Chaire Connaissance et action territoriale, CREM-CNRS,
Université de Rennes 1 - 7 Place Hoche, 35000 Rennes.*

Résumé

L'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales n'est plus une activité nouvelle. Cette activité, développée silencieusement, a suivi une trajectoire à double origine. En premier lieu, la participation à des activités et pratiques de l'État central et l'imitation avec l'apprentissage par la pratique d'évaluation sur des programmes publics cofinancés. Et, en second lieu, une origine propre : les pratiques évaluatives endogènes dans les collectivités ont été aussi dépendantes des dimensions organisationnelles des collectivités territoriales (taille, existence d'un service dédié, fonctionnement en réseau...) et politiques (proximités des élus et agents vis-à-vis des bénéficiaires et citoyens). Quelques études de cas illustrent ici cette hypothèse défendue de la double origine. Plus analytiquement, il apparaît, malgré une assez grande hétérogénéité entre collectivités territoriales, une double figure de l'innovation en évaluation dans les collectivités territoriales : l'innovation a d'abord eu lieu à cause d'une implication managériale forte dans les nouvelles pratiques évaluatives des collectivités territoriales (la montée en puissance du contrôle de gestion, du management stratégique et récemment du management de la performance). Ensuite, l'innovation va de pair avec la volonté souvent observable d'animation du débat public de proximité (avec le sociogramme des parties prenantes d'un programme). Cette double figure d'innovation territoriale constitue une forme de mix très contemporain et d'actualité entre la bannière de la « *Nouvelle performance publique* » (NPP) et celle de la « *Nouvelle gouvernance publique* » (NGP). C'est cette seconde bannière qui risque de prendre de l'importance avec le nouveau mode de gouvernance territoriale qui interviendra avec les lois de décentralisation et les restrictions dans les dépenses, nouveau mode où les collectivités davantage placées sur un pied d'égalité avec l'État pourront, selon des modalités propres, assurer leur responsabilité dans la conception, le suivi et l'évaluation des politiques publiques et des programmes territorialisés.

© 2014 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

*Auteur correspondant : maurice.basle@univ-rennes1.fr

doi : 10.3166/pmp.31.267-282 © 2014 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : évaluations - évaluations partenariales obligatoires - capacités évaluatives des villes, départements, régions - pilotage de la performance et ouverture citoyenne en collectivités territoriales.

Abstract

The French local official authorities' silent acculturation to public policies and program Evaluation practices: a lot of cases analysis illustrating new capacities for a specific mix of Public Performance assessment and New Public Governance activities. The evaluation of public policies in the local communities in France is not a new activity. This activity developed silently followed a trajectory with a dual dependency. Firstly, inheritance from participation in activities and practices of the central state and imitation. And, secondly, a specific origin in a proper voluntarism: evaluation practices in the communities were also dependent on the specific organizational dimensions of local authorities (size, existence of dedicated service, networking...) and structural political dimensions (proximities between elected people and agents with respect to beneficiaries and citizens). Some case studies illustrate this hypothesis here defended as double origin thesis. More analytically, despite a great deal of heterogeneity between local authorities, a double figure of innovative evaluation in local government is emerging. Firstly, because of a strong managerial involvement in the new evaluation practices of local authorities (control, strategic management and recently the performance management). Secondly, with the animation of observable public debate with proximity actors (with the aid of sociograms of the stakeholders of a program). This double figure represents a very contemporary form of mix between the banners of the "New Public performance" and the "New Public Governance". This second banner may become more important with the new territorial governance which will occur with the decentralization laws. New mode where communities will be more on a par with the State and will, according to their own procedures, ensure accountability in the design, monitoring and evaluation of public policies and programs.

© 2014 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: public policies and program evaluation - cities, departments and regions evaluation capacities - territorial governance and evaluation - local authorities managerial specificities in monitoring and open government evaluation.

"Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conducts), and formal rules (constitutions, laws, property rights). They evolve incrementally, connecting the past with the present and the future".

The journal of Economic Perspectives.
Volume 5, Number 1, Winter 1991. Douglass C. North.

Introduction

L'évaluation des politiques publiques et des programmes est une activité internalisée ou externalisée du secteur public à usage de connaissance de ce qui est réalisé par une action publique servant des missions ou des objectifs et devant obtenir, outre une bonne mise en

œuvre, des résultats, des effets sur les bénéficiaires et un impact sociétal en cohérence avec l'attente des publics et des citoyens.

L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques a fait l'objet depuis une décennie d'une revue internationale (Furubo *et al.*, 2002). La littérature sur la dépendance de ce mouvement vis-à-vis des contextes nationaux (Varone et Jacob, 2004) et sur la montée en puissance des activités d'évaluation « routinisées » (Monnier, 2002 : 68) renvoie à un triple processus d'institutionnalisation : une quasi-obligation ou au minimum « une prévisibilité de l'évaluation, au stade de la formulation de la politique publique déjà, ce qui permet de rencontrer les exigences en termes de récolte continue de données sur les actes de mise en œuvre et les effets induits ». Ensuite, la professionnalisation de l'activité au plan des ressources humaines et des outils : « l'existence d'évaluateurs qualifiés au sein de l'administration, des universités ou des cabinets de consultance ». Enfin, avec les évaluations partenariales, « la coopération entre les autorités concernées par une gouvernance à plusieurs niveaux » (Varone et Jacob, *op. cit.* p. 9).

Cette institutionnalisation au niveau de l'État est en France un long et tortueux processus plus ou moins bien documenté et analysé depuis les années 90 (Perret, 2008). Beaucoup reste à faire pour compiler les sources hétérogènes et les travaux réalisés jusqu'à aujourd'hui¹. C'est encore moins simple du côté des collectivités territoriales où l'injonction d'évaluation des programmes a été moins directe et où il semble que des préoccupations de gestion et de contrôle de gestion l'auraient d'abord emporté (Chapet, 2007 ; Monnier et Henard, 2000).

Rappelons qu'au plan des fondements du droit, aujourd'hui en France, la Constitution indique que les collectivités territoriales sont « librement administrées ». Leurs compétences et leurs ressources sont cependant encadrées car fixées par la loi dans une République qui a deux facettes jointives : une République « indivisible » mais à organisation décentralisée (Loi constitutionnelle n°2003-276 du 28 mars 2003 - art. 1 et 2). Il en résulte que les collectivités territoriales peuvent avoir des spécificités dans leur administration, peuvent ne pas copier le mode opératoire de l'administration centrale ou déconcentrée de l'État et peuvent donc faire preuve d'innovations de gestion et de créativité dans l'action publique et donc aussi dans la documentation au service de la décision politique et de l'action publique décentralisée.

La spécificité du chemin assez complet parcouru par les collectivités territoriales dans l'acculturation et le déploiement de capacités en évaluation est difficile à tester statistiquement. Certaines histoires peuvent même faire penser au contraire, à la non-spécificité. Les collectivités locales, dès lors qu'elles ont été en cofinancement sur des infrastructures publiques, sur des politiques partenariales ou sur des schémas directeurs, ont en effet suivi l'État ou ont été soumises aux mêmes règles que l'État et ont donc participé, selon leurs capacités, aux travaux d'évaluation obligatoires prévus par les textes et plus généralement aux grands travaux préparatoires aux déclarations d'utilité publique ou aux délibérations organisées autour de la Conférence nationale du débat public. Les capacités internes locales

¹ Voir en premier lieu les documentations réunies par la Société française d'évaluation à partir des actes des colloques. Compiler aussi les publications à la Documentation française des rapports du conseil scientifique interministériel de l'évaluation et du Conseil national de l'évaluation. Voir aussi Dossiers de la Documentation française (2004) sur l'évaluation des politiques publiques françaises. Voir pour un panorama partiel mais récent, Lacouette-Fougère C. et Lascombes P. (2013), « Les scènes multiples de l'évaluation ». Les problèmes récurrents de son institutionnalisation. LIEPP. *Rapport*. Voir aussi *Politiques et management public* (2014). Numéro spécial. L'évaluation des politiques publiques. Édité par Véronique Chanut et Danièle Lamarque.

en évaluation ont certainement pu trouver dans ces politiques un banc d'apprentissage et d'imitation des nouveaux métiers du suivi-pilotage-évaluation des politiques publiques. En revanche, les caractéristiques de la gouvernance par instance des évaluations partenariales ne se retrouvent pas nécessairement dans les collectivités territoriales.

Dans le contexte français de collectivités territoriales hétérogènes, l'hypothèse proposée ici (testée en partie avec des études de cas choisis à différents niveaux territoriaux pour leur bonne communication et leur réputation chez les experts du domaine) est que le développement des nouveaux métiers de l'évaluation dans les collectivités territoriales en France n'est pas une simple réplique de ce qui s'est passé dans le secteur de l'État et est donc digne d'observations et d'analyses spécifiques. L'hypothèse complémentaire formulable, est celle d'une acculturation progressive, « silencieuse », loin d'être aujourd'hui marginale des collectivités à l'idée d'évaluation (l'association des financiers et contrôleurs de gestion a d'ailleurs ajouté à son sigle AFIGESE le SE de suivi-évaluation), cette acculturation n'étant pas seulement le résultat de l'introduction d'injonctions d'évaluations partenariales aux collectivités (Baslé, 1998 ; Baslé, 1999).

L'observation montre que, dans les cas retenus (non sans biais, les cas choisis ici ayant souvent une forte visibilité), c'est grâce à un contrôle de gestion devenu plus stratégique, associé à une volonté de pilotage de la performance par axe ou par objectif que le métier d'évaluation est monté en puissance. Les cas retenus sont, en outre, des cas où l'innovation territoriale n'est pas simplement synonyme de démarche figée de NPM (« *New Public Management* » avec une mesure et des indicateurs de la performance) mais aussi une démarche volontaire de NPG (« *open government*² » ou même de « *New Public Governance* ») (Osborne, 2010) bien en rapport avec une vision formative et participative de l'Évaluation des politiques publiques et des programmes, ce qui est une étape démocratique semble-t-il plus difficile à franchir du côté de l'État (Baslé, 2014).

Le développement qui va suivre essaie de poser en premier les termes du sujet de la spécificité du contexte pour les autorités territoriales (1), tente ensuite d'observer, par une collection de cas de villes, départements et régions, et de mettre en perspective le développement récent sans doute plus autonome et plus diversifié des métiers et pratiques de l'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales et son « institutionnalisation spécifique » (Baslé, 2002) avec une caractéristique de « *Nouvelle gouvernance publique* » plus appuyée (2) avant de conclure sur le besoin d'approfondir encore l'observation vu l'hétérogénéité du domaine³.

1. La spécificité du contexte de l'évaluation pour les autorités territoriales

La spécificité du contexte de l'évaluation des politiques publiques et des programmes (EPPP) peut provenir de la taille du budget, du mode d'organisation, du recrutement des ressources humaines et aussi des spécificités des proximités élus-citoyens-managers dans les collectivités territoriales.

² « *Open government* » en référence à l'initiative américaine du président Obama. <http://www.whitehouse.gov/open>

³ L'auteur remercie les témoins, acteurs approchés pour réaliser ce texte et premiers observateurs internes pour leur apport. Le développement de nouvelles règles écrites ou plus informelles (exercices rendus obligatoires ou initiatives locales) concernant l'EPP, ses processus, ses services, dans les CT n'ont pas été observées encore de manière exhaustive. Seul un véritable travail de recherche pourrait permettre de combler les lacunes de la présentation qui suit, de compléter ou même de contredire les hypothèses présentées.

1.1. Un contexte particulier dans les collectivités territoriales de moindre taille financière mais travaillant souvent en réseau et dans des proximités sociétales

Sans vouloir être exhaustif, il est facile de repérer une spécificité liée à la taille infranationale des budgets et des équipes. La taille a une influence sur l'organisation, sur la division des tâches et sur la capacité à pouvoir fléchir dans un service fonctionnel des moyens sur des fonctions de supervision, audit, contrôle, évaluation.

Au plan de la taille, et avec un repère choisi ici dans la dimension budgétaire (on pourrait compléter par les chiffres des personnels en équivalents temps plein ou ETP), les collectivités ont des spécificités liées à leur taille nettement infranationale et les budgets petits ou moyens ne se comparent pas au budget de l'État. Il y a bien entendu des exceptions à ce facteur taille spécifique : la Ville de Paris a ainsi un budget prévisionnel 2013 de 5,4 milliards, des autorisations de programmes d'investissement de 7,8 milliards ; la région Île-de-France a un budget de 4,7 milliards ! Le budget du département du Nord avoisine les 3 milliards, celui des Bouches du Rhône 2,5 milliards environ. Le budget de l'agglomération de Lyon est de près de 2 milliards, celui de la région Rhône-Alpes de 2,4 milliards, etc.

Mais ce ne sont que des exceptions et on trouve le plus souvent des collectivités avec des budgets inférieurs à 1 milliard d'euros. Un département métropolitain a un budget moyen d'environ 700 millions (total de 73 milliards pour 107 départements). Celui d'une ville comme Rennes pour 2013 est de 544 millions (avec un fort pouvoir fiscal car ce budget ne reçoit que 13 % de dotations de l'État). Un budget d'une commune de 4 000 habitants peut ne représenter que 4 millions d'euros. Pour ce type de taille budgétaire, le resserrement des fonctions d'aide à la décision et de documentation des politiques ne passe pas par un service fonctionnel de suivi-évaluation. Sous l'impulsion du secrétariat général, les métiers techniques habituels dans les services et l'expertise externe (du niveau *supra*) nourrissent le travail en Commission et préparent les délibérations des assemblées. Un simple contrôle élémentaire de gestion est introduit d'abord pour des raisons de pilotage interne et hiérarchique des processus.

Cette « petite-moyenne » taille budgétaire peut cependant être trompeuse pour plusieurs raisons dont l'appartenance à des réseaux et les proximités plus fortes entre les élus, les services, les usagers et les citoyens. Les collectivités sont en effet caractérisées par leur fonctionnement en réseau : leur organisation en associations horizontales est assez forte (pour le bloc communal par exemple, association des maires, association des communes urbaines, association des maires des grandes villes de France, association des communautés, association des maires, villes et banlieues... pour les autres, association des départements, association des régions de France). Elles sont donc capables non seulement de faire du lobbying (par exemple sur la péréquation financière territoriale) mais aussi d'échanger sur des métiers et des bonnes pratiques. Cet échange grâce aux réseaux et aux supports éditoriaux sur ces métiers explique que les cadres dirigeants sont en capacité d'obtenir les compléments directs aux formations initiales et aux métiers plus anciens du contrôle de gestion ou du suivi financier par exemple.

Le fonctionnement en réseau s'explique par les cadres d'emploi (ce ne sont pas à proprement parler des corps mais des filières métiers) d'appartenance. Les collectivités sont caractérisées par leurs emplois spécifiques (préparations aux concours, concours, modes d'appariement des personnes titulaires sur les postes de territoriaux, formation continue, mobilité, etc.) et les filières métiers fonctionnent comme des réseaux complexes d'échanges d'expériences (trans-

fert de bonnes pratiques). La fonction publique territoriale semble aussi, par sa diversité, être adaptée aux usagers et citoyens des territoires (tant au plan des recrutements qu'au plan des carrières). Les services gestionnaires, comme les élus locaux, sont dans des proximités avec les citoyens mais aussi avec les élus⁴ (Dudezer et Bruscini, 2004). Ceci n'empêche probablement pas de penser aux retours d'expériences, on peut même penser que ces retours sont facilités.

Autant de raisons qui peuvent laisser penser que le milieu des collectivités territoriales, leur ambiance, grâce à l'effet-taille, l'effet réseau... seraient propices à l'innovation et à l'adoption des nouveaux métiers qui sont ceux de l'évaluation publique sur les différents territoires⁵.

1.2. Une progression des nouveaux métiers pour les évaluations de politiques publiques et de programmes au plan national qui a eu des retombées dans les collectivités territoriales

Au plan des métiers de l'État, la reproduction simple ou élargie des métiers existants a longtemps été la constante⁶. Au plan national, l'évaluation des politiques publiques est un métier étatique ancien qui a été pratiqué historiquement au titre du calcul économique public pour les grandes infrastructures, puis un peu oublié, puis réintroduit avec le courant de la rationalisation des choix budgétaires, puis instillé par petites touches (Trosa, 2003), et aujourd'hui non rattaché aux services de statistiques, d'études et d'analyses économiques ou sociales. Les métiers des évaluations ont été basés sur le besoin de justifier les politiques publiques tant au plan de leur pertinence (les bons objectifs) qu'au plan de leur mise en œuvre, au plan des résultats réels ou perçus, et qu'au plan assez novateur de la crédibilité sociétale. Les administrations publiques et les élus nationaux ont voulu approfondir leurs connaissances tant au plan statistique qu'au plan qualitatif.

Aujourd'hui, les métiers des évaluations de politiques publiques, d'évaluation de leurs effets et impact territorial et sociétal ne se résument pas au calcul économique public central et il a fallu concilier le besoin de statistiques et études nationales pour l'État central avec la diversité territoriale des champs de mise en œuvre des politiques publiques. Le RIME (répertoire interministériel des métiers de l'État⁷) a fait un effort de repérage qui a fait émerger récemment ces tâches, métiers, compétences des études, du suivi, de la docu-

⁴ « Les élus au niveau national (les parlementaires) sont des « représentants » ; leur influence directe auprès des services publics reste assez faible : ils agissent indirectement dans le cadre des lois. Dès lors, le fonctionnaire de l'État exerce dans une hiérarchie dont chaque échelon (jusqu'au ministre) est maîtrisé par des fonctionnaires. La fonction publique de l'État est autonome dans ses relations avec des usagers aux services publics. Elle se régule elle-même. La fonction publique territoriale n'a pas le même fonctionnement. Au plus près des citoyens (essentiellement dans les communes), la relation avec le public est d'abord assurée par les élus (le maire, le conseil municipal). Les services sont relativement transparents. Ils ne sont pas perçus par la population comme une instance de décision : ce sont les élus qui apparaissent comme responsables. On peut dire que ces derniers sont au moins autant les responsables de ce qui se fait sur un territoire donné que des représentants du peuple. Ils ont le statut de « décideurs ». C'est vers eux que sont d'abord dirigées les demandes et les réclamations » (Dudezer et Bruscini, 2004).

⁵ Sur la place prise par les consultants et professionnels internes en évaluation dans les collectivités territoriales, voir : L'évaluation des politiques publiques locales : opportunité professionnelle et effets sur l'action territoriale. Publié dans « Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale : Critiques de la territorialisation », Alain Faure, Emmanuel Négrier (Ed.) (2007) 123-132 »

⁶ Cf. travaux du Cercle de réforme de l'État.

⁷ <http://rime.fonction-publique.gouv.fr/>

mentation de suivi, de l'évaluation, de la communication (feuilles jaunes du répertoire). La révolution « digitale » des ressources numériques et de leur échange Web commence à changer la donne de ces métiers de la production des documents utiles au suivi territorialisé, au contrôle et à l'évaluation (avec une « numérisation » des métiers et la e-administration, et aussi le formidable enjeu de l'open data et de l'interopérabilité⁸ des données territoriales sous l'impulsion de Etalab⁹ et d'expérimentations locales¹⁰).

Cependant, les métiers des évaluations cherchent encore l'émancipation vis-à-vis des périmètres d'action des anciens services d'inspection générale, de contrôle (depuis le contrôle de gestion jusqu'au contrôle juridictionnel) et aussi des services d'études et de statistiques. Un mouvement national vers de nouvelles pratiques émancipées des anciens métiers a été observé au niveau national après 1989-1990 (création du conseil scientifique interministériel de l'évaluation des politiques publiques auprès du Commissariat général au plan) et a franchi une marche dès lors que les politiques partenariales de toute nature ont été soumises à l'injonction d'évaluation. La crédibilité de l'État en Évaluation n'a pourtant pas été croissante¹¹, le schéma de création étant très affecté en lisibilité par le manque de simplicité dans la répartition des rôles et le manque de « capacités évaluatives » (Boyle, 1999). Idéalement, on devrait avoir une mission d'évaluation autonomisée des fonctions de contrôle à la Cour des comptes, une mission chez le premier ministre avec des interlocuteurs ministériels en Évaluation, une mission d'évaluation à l'Assemblée nationale et au Sénat (Baslé, 2010). Ceci a contribué à l'idée d'« Évaluation étatique alibi »¹², inutile ou encore simple effet d'affichage ou enfin affaire de spécialistes cantonnés à la commande publique nouvelle et coupés des travaux de type RAP de la LOLF commandités par Bercy par ailleurs¹³ et coupés des besoins de débat démocratisé. Cette période d'hésitations de l'État (qui pourrait sembler aujourd'hui terminée selon certains, Destais *et al.*, 2012) correspond à une phase d'appropriation plus nette des métiers des évaluations par les collectivités locales.

L'acculturation au niveau local est évidemment passée par le développement du management des contrats ou des partenariats avec l'État : particulièrement, au début des années 1990, évaluation pour les CPER (Contrats de Plan État-Région rebaptisés en Contrats de Projet État-Région) et les fonds européens FEDER (renouvellement de l'injonction par circulaire du premier ministre le 4 mai 2007 sur le Fonds européen de développement régional) ou FSE (Fonds social européen) et ceci a aussi été de plus en plus le cas avec les

⁸ Interopérabilité qui remplace les anciens soucis d'intégration nationale des données.

⁹ Etalab est un service du premier ministre chargé de l'ouverture des données publiques. <http://www.etalab.gouv.fr/>

¹⁰ Voir par exemple la plateforme ACT-TER-DC de la Chaire Connaissance et action territoriale de l'Université de Bretagne Sud. http://www.dailymotion.com/video/x1060qh_plateforme-de-la-chaire-act-ter_news

¹¹ Rapport au Sénat (2003). « *L'intégration des préoccupations d'évaluation dans les ministères est restée extrêmement décentralisée et improvisée. On peut y voir le témoignage de la faible efficacité et du caractère fréquemment velléitaire des tentatives d'organisation du développement de l'évaluation dans les départements ministériels. La situation apparaît aujourd'hui fortement contrastée mais, dans l'ensemble, la fonction d'évaluation des politiques publiques reste mal intégrée au sein des ministères* ».

¹² Association villes et finance, association des directeurs financiers et de contrôle de gestion, *L'évaluation : alibi ou culture d'organisation ?* Troisièmes assises de la fonction financière et de contrôle de gestion des collectivités territoriales. Communauté urbaine de Lille Éditeur. (1999).

¹³ Loi organique relative aux lois de finances et Rapports annuels de performances.

politiques nationales associant des financeurs territoriaux (par exemple l'évaluation de la politique de la ville,¹⁴ l'évaluation des contrats d'agglomération et des contrats de pays¹⁵). Mais, l'hypothèse est ici que l'acculturation est aussi passée par d'autres voies dont l'introduction du « nouveau management stratégique avec fonction de pilotage des collectivités » pour leur propre compte, ce qui conduit à élaborer une grille de lecture des observations.

1.3. Une grille de lecture des activités évaluatives actuelles dans les collectivités territoriales

Pour observer les pratiques territoriales de l'Évaluation, nous nous sommes rattachés à la définition suivante de l'évaluation : l'évaluation est le produit d'une volonté et d'une activité principalement orientées vers la livraison de connaissances potentiellement utilisables et utiles tant aux élus qu'aux managers et à toutes les parties prenantes des politiques publiques et des programmes (bénéficiaires, citoyens, co-financeurs), bref à tous ceux qui se questionnent à propos de la valeur publique ajoutée par ces politiques et ces programmes (Baslé, 2010). Évaluer, dans cette définition, suppose donc de se mettre en capacité de faire du suivi et de l'auto-évaluation et/ou de commanditer des évaluations externes de qualité produisant des savoirs évaluatifs utilisables. L'activité des évaluations suit donc différentes étapes pour être en capacité de renseigner les parties prenantes et en premier lieu le commanditaire public sur différents items d'évaluations : pertinence, cohérence, efficacité, effectivité dans différentes dimensions de résultats, efficience, impact et utilité sociale, soutenabilité et même supériorité ou comparabilité par rapport à d'autres options (Baslé, 2008 ; Perret, 2008). Ces renseignements et retours de savoirs ou nouvelles connaissances évaluatives sont coûteuses à produire et nécessitent des ressources humaines appropriées, des services en position transversale, bien appuyés auprès d'une direction générale des services ou d'un secrétariat général et surtout « portées par un élan politique ». Ces ressources et services appelés ici « capacités en Évaluation » ne sont pas identiques partout. Sur cette définition, ce qui est présenté ici renvoie plutôt à une première observation de grandes collectivités susceptibles de disposer de ressources humaines et financières dédiées suffisantes pour organiser une véritable capacité en Évaluation. Il existe des variables qui ont du sens dans toutes ces entités par rapport au développement ou au non-développement de capacités en évaluation :

- existence du réflexe du diagnostic et de l'évaluation *ex ante* ou de l'aide à la conception d'un programme public ;
- existence ou non de travaux d'évaluation préparatoires aux délibérations des commissions et des Assemblées ;
- alimentation ou non du travail en commission par les services dédiés aux études, à la prospective que ces services soient internes, proches, appuyés ou non par les grands services d'études et de statistiques de l'État ;
- latitude existante ou non pour les exécutifs dans la prise de décision, certaines décisions sont par exemple aujourd'hui instruites et délibérées au niveau des intercommunalités ;
- stratégie ou non de dialogue citoyen, stratégie ou non de communication sur les résultats de l'Évaluation.

¹⁴ Cour des comptes. 17 juillet 2012. *La politique de la ville. Une décennie de réforme*.

¹⁵ Pour les contrats d'agglomération, voir DIACT-ACADIE. Synthèse, avril 2006. Les contrats de pays et les contrats d'agglomération ont été établis dans le cadre de la loi LOADDT du 25 juin 1999. Ils participent d'un mouvement pour conforter l'intercommunalité par la coordination ministérielle et par la coopération entre l'État et les collectivités territoriales qui sont à l'origine de cette absence de résultat !

La ligne d'analyse choisie n'a retenu que trois dimensions d'intérêt (en raison de l'impossibilité de mesurer la latitude d'action faute de tracer le périmètre d'action territoriale approprié pour la prise de décision dans les communes et intercommunalités) pour décrire quelques cas, peut-être les cas les plus visibles mais aussi ceux qui ont été repérés par les experts, de développement d'un processus endogène de développement de l'évaluation. Les trois dimensions retenues ont été les suivantes :

1°) existence ou non d'une « capacité évaluative », i.e. d'un service transversal d'accompagnement du changement, de prospective, et de services de conception ou de réingénierie des PPP au service des élus. Amélioration ou non de la documentation des résultats dans une optique de management meilleur et performant (aspect du management public des performances). Existence d'une documentation outillée par des applications métiers ou logiciels de suivi-auto-évaluation. Rapports annuels de performance.

2°) Mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance de la production de connaissances et mise en débat public et citoyen des évaluations en cours (aspect société de la connaissance et démocratie). Cet aspect permet de caractériser la démarche comme au service de la « *New Public Governance* » (et de sa composante « avec les usagers » selon Warin, 1992).

3°) l'approfondissement de la mise en relation des élus et des managers internes à la collectivité (aspect nouveau du couplage politico-administratif entre le management stratégique par objectif et le management des activités) (Baslé, 2008 ; Trosa, 2012).

2. Études de cas territoriaux de création de capacités en Évaluation de politiques publiques et programmes

Les cas les plus visibles (ou les mieux rendus visibles par une stratégie de communication), souvent les mieux considérés à dire d'experts, sont regroupés ici par échelle territoriale. Il semble en effet que, compte tenu des relatives spécialisations des compétences et de la forme du marché politique à différents niveaux de collectivités (proximités des élus municipaux, caractère plus techno-politique des élections départementales, caractère plus politique national des élections régionales) cette différenciation soit appropriée (Baslé, 2003).

2.1. Un cas de création de petite capacité évaluative « techno-citoyenne » au niveau communal et communautaire : la ville de Nantes et Nantes Métropole en comparaison avec Rennes et Paris¹⁶

Les services de la ville et de l'agglomération de Nantes comptent, en 2013, 7 personnes dont un docteur en EPP. Les compétences sont duales avec un pôle politique public et prospective (Évaluation et pôle citoyen) et un pôle « Performance suivie par le contrôle de gestion ». Dans les deux cas, les liens sont étroits entre les services et les élus politiques. La particularité nantaise est dans la combinaison entre le suivi-auto-évaluation, la mise

¹⁶ Ville de Nantes, Nantes métropole : cahiers de l'EPP (en .pdf). Dont Évaluer les politiques publiques, une exigence démocratique. https://www.nantes.fr/files/PDF/Publications/05-AVN/Dialogue-Citoyen/Evaluations_politiques_publicques_11_2011.pdf

Site internet : www.nantes.fr/dialogue_citoyen/participations_citoyennes/cahier_evaluation

en débat des politiques publiques et l'animation des différents conseils thématiques des collectivités. Ceci a donné lieu à des réussites thématiques visibles sur les sujets suivants : Extranet citoyen : comment articuler démocratie locale et numérique ? Conseils de quartier : comment revisiter la démocratie territoriale. Médiateurs dans les quartiers : pourquoi faire ? Animation sportive municipale : comment favoriser la pratique du sport ? Démolitions : comment reloger les Nantais ? Freins à l'emploi et modes de garde (Pôle petite enfance) ? Les pratiques de lecture. La ville à mille temps : une affaire publique ?

Nous avons, dans ces activités, observé les capacités à renforcer et moderniser : 1°) les tâches de conception des PPP par les élus (aspect aide à l'innovation politique) ; 2°) la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance de la production de connaissances et dans la mise en débat public et citoyen (aspect société de la connaissance et démocratie) ; 3°) la mise en relation des élus et des managers internes à la collectivité (aspect du nouveau management stratégique) ; 4°) la documentation pragmatique des résultats dans une optique de management meilleur et performant (aspect du management public des performances des activités).

Nantes et Nantes Métropole se retrouvent en fait surtout dans les deux premières dimensions d'intérêt, même si, au final, ce sont davantage les directeurs que les élus qui font évoluer les politiques publiques, à la métropole. Nantes a vu, dans les processus baptisés évaluations, la possibilité de mêler innovation politique et débat citoyen. On peut parler de l'expérimentation d'une « *New Public Governance* » (Osborne, 2012) qui est opposée au courant de la « *New Public Management School* ». De ce fait, c'est non seulement la conception des politiques publiques, mais aussi leur mise en œuvre partagée avec les agents et les partenaires qui peuvent être améliorées suite aux évaluations. Le contraste est saisissant avec la ville de Rennes.

À Rennes, la mission Évaluation a été créée en 2002 avec, d'une part, l'adoption du principe évaluatif et, d'autre part, l'adoption de la charte communautaire d'évaluation le 20 novembre 2003 sur le modèle SFE (adhésion institutionnelle à la Société française d'Évaluation). Les activités réelles observables de l'extérieur de l'agglomération ont été nourries mais restent plus internes en diffusion qu'à Nantes (Eureval et Systra, 2013). Le respect des principes de la charte se retrouve cette fois dans les actions suivantes : co-pilotage des évaluations (élus-managers), travail quelquefois interne et quelquefois externe. Existence d'un suivi post-évaluations.

Le contraste reste élevé entre Nantes et la ville de Paris où la démarche est clairement d'inspiration LOLF. Reprenons, en quelques phrases, les termes du projet parisien. La démarche de performance « *constitue un dispositif de pilotage visant à améliorer l'efficacité de la dépense, en garantissant un haut niveau de service public et en orientant la gestion vers les résultats* ». Les objectifs fixés aux directions dans ce cadre visent tout à la fois « *l'efficacité socio-économique de la collectivité, c'est-à-dire les actions d'intérêt général destinées à répondre aux attentes des citoyens parisiens, la qualité de service offerte aux usagers, et enfin l'efficacité de l'action qui prend en compte l'intérêt des contribuables et suppose de hiérarchiser les priorités* ». L'isomorphisme avec la LOLF étatique se retrouve quand il est dit que « *dans un contexte d'exigences croissantes vis-à-vis de l'action publique, conjugué à un environnement financier plus contraint, Paris s'est engagée dans une démarche volontaire de performance, basée sur une approche budgétaire par missions auxquelles sont associés des objectifs mesurables par des indicateurs* ». L'observation conduit à penser que c'est l'intégralité de l'action des directions qui est ici visée. Le couple élus-managers est ciblé puisqu'il faut coordonner les objectifs de mandature, de modernisation et ceux qui relèvent

du « cœur de métier » des directions. *« La réussite de cette démarche porte en effet sur la mobilisation et l'implication de tous : élus et administration de la collectivité à tout niveau de la chaîne hiérarchique. Les échanges, dans le cadre de l'élaboration ou du suivi des contrats, permettent de clarifier les options, d'identifier les 12 marges de progression existantes et d'encourager les réflexions sur la façon la plus optimale d'atteindre les résultats escomptés »*. La démarche reste principalement LOLF dans la mesure où elle a vocation à éclairer pleinement les choix budgétaires. La démarche, que la collectivité parisienne met en place sans y être contrainte par la réglementation, se démarque cependant de l'approche LOLF, notamment en ce qu'elle *« cherche à rester lisible et ce faisant n'a pas vocation à résumer la totalité des actions menées »*. Ainsi, *« les indicateurs, par définition synthétiques, ne sauraient couvrir de manière exhaustive le champ d'action de la collectivité, mais traduisent les priorités de la mandature et les axes majeurs de l'action des directions »*¹⁷.

2.2. Au niveau départemental, des cas de libre lolfisation, des innovations de suivi-auto-évaluation orienté vers la démocratie participative

Les départements semblent être caractérisés par la montée en puissance simultanée des deux cultures, meilleure performance et meilleure gouvernance.

Concernant l'orientation performance, beaucoup de départements sont désormais dotés d'une architecture LOLF de leurs politiques. Celles-ci sont présentées souvent dans des arborescences de type Missions-programmes-actions. C'est le cas par exemple de la démarche de gestion de performance de la Seine Saint-Denis¹⁸. *« Le Conseil général a adopté le 9 avril 2009 l'Agenda 21 de la Seine-Saint-Denis et son programme d'actions. L'élaboration du projet d'administration - projets de direction, chantiers de modernisation - a vocation à concrétiser sa mise en œuvre. 13 chantiers communs ont été engagés. Parmi ceux-ci, trois participent particulièrement à l'évolution de la démarche de gestion : « présenter et piloter par programmes le budget du Département », « disposer d'outils de pilotage précis et utilisés par tous », « évaluer la mise en œuvre des politiques et actions du Département »*. La référence à la LOLF est dans ce cas clairement assumée. *« La nouvelle démarche de gestion vise à améliorer la performance du service public entendue comme l'attention constante portée à la qualité des services rendus à la population, à l'efficacité de l'action publique et au bon usage des deniers publics. La nouvelle segmentation des activités mise en œuvre en 2009, librement inspirée de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), vise à renforcer la lisibilité de l'action de l'ensemble des services et des politiques départementales, à améliorer la cohérence du pilotage et à développer les outils de suivi et d'évaluation »*.

Le cas du Finistère est plus innovant car il marie le pilotage généralisé des réalisations et la Nouvelle gouvernance publique : l'innovation poussée par le président du Conseil général et transformée à l'initiative du directeur général des services porte vers le suivi et l'auto-évaluation

¹⁷ Source. Communication Ville de Paris. http://www.centraldoc.com/budget_vote_2014/pdf/ville/doc_principaux_ville/rapport_contrat.pdf

¹⁸ Brochure « La démarche de gestion de la Seine Saint Denis ». Voir aussi *La démarche de gestion du Département au service de la performance du service public*. Direction de la stratégie et de l'organisation, 2011, DSO, Service du projet de gestion (SPG). Voir aussi le document CG 93 La démarche d'évaluation des politiques publiques. Service du projet de gestion et de l'évaluation (SPGE).

comme un incontournable pour les élus et les managers (54 élus et 3 800 agents)¹⁹. L'innovation observable est à la fois organisationnelle et politique. Au plan politique, la forte impulsion du président a été décisive tant pour promouvoir le retour de savoirs du suivi évaluation que pour réorganiser le travail délibératif interne (les travaux des commissions) et externe (développer les rendez-vous participatifs). Le constat initial a été réalisé à l'occasion de la réflexion sur l'agenda 21, sa conception et sa mise en œuvre. La nécessaire conduite des missions du développement durable a fait émerger le besoin de travailler en transversalité pour satisfaire le méta-objectif du développement durable. Un arbre des objectifs avec six grands objectifs stratégiques sert de référence au management stratégique et les six objectifs sont pilotés par un binôme élu-direction générale. Les six objectifs sont en outre déclinés en 29 objectifs intermédiaires animés par un binôme élus-directeurs et chefs de projets et en 101 objectifs opérationnels portés par les chefs de projets. Un référentiel de suivi-évaluation avec des indicateurs de réalisations et des résultats par objectif opérationnel sert d'ossature aux chefs de projets et aux directeurs. Loin d'être un simple outil interne, le référentiel est accessible sur le site internet aux partenaires et aux citoyens. Une inscription institutionnelle de la méthode de pilotage surplombe le tout avec le respect de 7 incontournables du plan d'action stratégique dont le 4^e item : « généraliser l'évaluation » et le 7^e item « inscrire la démocratie participative dans le processus de décision du Conseil Général ».

2.3. Le niveau régional innovant à sa manière²⁰

Une consultation de l'ensemble des cas a été réalisée. Plusieurs figures-types sont observables dans les collectivités régionales.

La première est le recours au Conseil économique, social et environnemental pour ces nouvelles activités de suivi-évaluation. Les missions de suivi-évaluation sont en effet connexes des missions d'études et recherches et pas trop éloignées de démarches multi-acteurs associant des parties prenantes à des réflexions de type prospective. C'est donc naturellement qu'il a été affiché que « *les CESER doivent être systématiquement associés aux démarches d'évaluation et de suivi. Ils participent à la définition des cahiers des charges et émettent des avis sur la mise en œuvre et les résultats* » (CES de France²¹).

Dans le cas du CESER de Poitou-Charentes, plusieurs propositions ont été destinées à conforter, renforcer, voire clarifier les missions et modalités d'expression et d'action des CESER, et améliorer ainsi l'efficacité de l'expression consultative : « *Articuler toute consultation en région avec le CESER et éviter ainsi la multiplication des instances de consultation qui n'aboutit pas toujours à une expression représentative des acteurs de la société civile organisée ni à la production d'un intérêt général... Prévoir la participation des CESER aux futures conférences territoriales de l'action publique qui devraient être le lieu de répartition précise des compétences des collectivités. Élargir la consultation des CESER en région et donner la possibilité formelle à l'État (en région) de les saisir sur toute question stratégique ou d'intérêt régional. Instaurer une obligation de réponse aux*

¹⁹ Cf. publications du CG 29 dont avril 2011. Guide méthodologique du suivi-évaluation. Le suivi-évaluation du projet stratégique : les finalités et étapes de mise en œuvre. Décembre 2012. Bilan à mi-parcours, projet stratégique 2012-2014. Voir en premier lieu l'éditorial du président. Site internet : www.cg29.fr. Voir aussi les rendez-vous participatifs.

²⁰ Coté Sgar et Datar, voir <http://www.datar.gouv.fr/evaluations-regionales-par-region>.

²¹ <http://www.cesdefrance.fr/upload/11934.pdf?PHPSESSID=c1613dd3fdd06d4aa3612d2d17da93ab>

avis du CESER de la part de la collectivité concernée ou de l'État ». Il est même proposé une innovation de type « *New Public Governance* ». « *Par adaptation du texte concernant le Conseil économique, social et environnemental de la République, les CESER pourraient être saisis par voie de pétition de toute question à caractère économique, social et environnemental concernant la région, dans des conditions à définir (saisine citoyenne)* ».

La deuxième figure est la constitution d'une capacité évaluative avec une unité (transversale ou non) dédiée au suivi-auto-évaluation de différents types (type LOLF ou type différent). Le cas du Conseil régional de Bretagne montre à la fois la « lolfisation », la démarche de performance avec des rapports annuels appelés RAP, et des programmes annuels appelés PAP... et un mouvement d'émancipation du métier par rapport aux métiers plus anciens. Le service est donc dual avec un pôle contrôle de gestion et un pôle évaluation des politiques publiques. Le pôle dual est centré principalement sur un objectif de transparence de l'action régionale. Il anime la démarche de « performance » en lien avec toutes les directions et coordonne le Rapport d'analyse par programme de la Région Bretagne publié chaque année. Il développe la politique d'évaluation et favorise la culture de l'évaluation au sein des services. Il participe à l'élaboration des outils d'aide à la décision et de gestion²². Il communique aussi ses travaux à l'extérieur.

Le cas du Nord-Pas de Calais est différent²³. La démarche d'introduction de l'évaluation des politiques publiques a été cette fois au départ très politique, en phase avec la mission nationale d'évaluation des politiques publiques. « *La démarche d'évaluation traduit la volonté des décideurs régionaux d'assumer leur responsabilité sur les politiques publiques qu'ils conçoivent, formulent, mettent en œuvre en s'impliquant dans leur évaluation* ». Elle a des atouts sectoriels marqués. « *Les services régionaux s'appuient fortement sur les compétences évaluatives de la Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation qui leur offre un appui méthodologique* ». Elle se veut pédagogique pour les logiques d'interventions et les chaînes actions-réalisations-résultats. « *L'institution régionale vise à réduire la complexité des interventions régionales en formalisant la théorie d'action pour chacune d'entre elles, c'est-à-dire en explicitant les motivations à l'origine de l'engagement du Conseil Régional, les objectifs poursuivis (sous forme de réalisations, de résultats et d'effets attendus), les moyens mobilisés et les indicateurs permettant de mesurer leur atteinte. Si les interventions régionales ne sont pas systématiquement questionnées (elles le seront lorsque l'institution aura ouvert le chantier de la segmentation des politiques publiques), elles le sont « au coup par coup » en fonction des préoccupations des décideurs* ».

Dans le cas de Rhône-Alpes la citoyenne, depuis 2004, une délégation, directement rattachée à la Direction Générale des Services, regroupe le service des Assemblées et des Vice-présidents, ainsi que les services mettant en œuvre des démarches transversales à l'ensemble des politiques régionales : développement durable, évaluation des politiques régionales et prospectives, démocratie participative, lutte contre les discriminations et égalité femmes-hommes²⁴. La « *New Public Governance* » est ici expérimentée assez précocement avec la démarche des ateliers-citoyens²⁵.

²²http://www.bretagne.fr/internet/jcms/preprod_84561/service-de-l-evaluation-des-politiques-publiques-et-du-contrôle-de-gestion

²³ Le petit furet de l'évaluation, Guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais, 2^e édition. Site http://www.nordpasdecalais.fr/upload/docs/application/pdf/2012-07/petit_furet_2.pdf

²⁴ <http://www.rhonealpes21.fr/IMG/pdf/brochuredp.pdf>

²⁵ <http://www.rhonealpes.fr/260-ateliers-citoyens.htm>

Conclusion

De ces études de cas non exhaustives, rendant compte du plus visible et sans doute aussi du plus « exemplaire », il ressort, au-delà d'une assez grande hétérogénéité, deux corrélations : une influence managériale dans les pratiques évaluatives des collectivités territoriales et une ouverture citoyenne aisée dans certains cas. Le couplage est même observé entre le contrôle de gestion, le nouveau management stratégique, le suivi de gestion, le management de la performance et l'animation du débat public.

Cette double caractéristique rendant seulement transitoire l'époque des seuls indicateurs de performance et contenant des ingrédients de « *New Public Governance* » (Osborne, 2010 ; Baslé, 2014) risque de prendre de l'importance avec le nouveau mode de gouvernance territoriale qui va naître des lois de décentralisation et de la réduction des dépenses budgétaires, nouveau mode où l'État et les collectivités seront davantage sur un pied d'égalité dans la responsabilité, la conception, le suivi et l'évaluation des résultats de leurs politiques et programmes sur leurs propres domaines de compétences.

Les gouvernances territoriales devraient être servies par une meilleure connaissance tant au point de vue de l'économie de moyens (efficience) que du point de vue des résultats et impacts. Le Haut Comité des territoires qui devait être associé aux travaux d'évaluation des politiques publiques intéressant directement les collectivités locales ou en lien avec leurs champs de compétences est passé à la trappe en décembre 2013. Mais nul doute que les politiques territoriales auront besoin, avec la disette budgétaire annoncée, d'être nourries d'évaluations *ex ante* ou *ex post*, de diagnostics d'évaluations, de documentations de suivi des réalisations, et d'estimation des résultats sur l'impact territorial. Reste à inventer les références évaluatives. On peut postuler que le cadre stratégique de référence national-territorial sera structuré en arbres des objectifs par missions déclinées en programmes. Nul doute qu'on verra ensuite se développer un processus de type LOLF dans les collectivités territoriales. La démocratie de proximité pourra satisfaire un besoin de communication locale des évaluations. Innovation emboîtée, la proximité dans les territoires permettra de stimuler la demande d'évaluations tenant compte davantage de la tension entre l'impact financier et les effets socio-économiques et environnementaux pour les collectivités locales. Évaluation et analyse financière des collectivités territoriales seraient couplées et réalisées selon les mêmes méthodes et avec les mêmes outils que côté État mais avec un aspect « démocratie de proximité » en plus.

Bibliographie

- ASSOCIATION VILLES ET FINANCE, ASSOCIATION DES DIRECTEURS FINANCIERS ET DE CONTRÔLE DE GESTION, (1999). *L'évaluation : alibi ou culture d'organisation ?* Troisièmes assises de la fonction financière et de contrôle de gestion des collectivités territoriales. Communauté urbaine de Lille Éditeur, Lille.
- BASLÉ M., (1998), Contexte et méthodes pour l'évaluation partenariale des politiques publiques territoriales en France : quelques leçons de l'évaluation des contrats de plan État-Région et du cas breton. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 1, Numéro spécial sur l'Évaluation des Politiques Territoriales, 491-502.
- BASLÉ M., (1999), L'évaluation territorialisée des politiques publiques en France : organisation, constat et problèmes spécifiques In *Actes du congrès de la société française de l'évaluation*, Marseille.
- BASLÉ M., (2002). L'évaluation à l'épreuve des territoires et à l'heure des réorganisations territoriales en Europe. *Cahiers économiques de Bretagne*. 47 (2), Juin.
- BASLÉ M., DUPUIS J., GUYADER S., (2002). *Évaluation, action publique et collectivités territoriales*. L'Harmattan, Paris.
- BASLÉ M., (2003), Les pratiques évaluatives dans les villes de plus de 50 000 habitants. *Pouvoirs locaux* 57, Numéro spécial « N'ayez plus peur de l'évaluation ! ».
- BASLÉ M., (2008). *Économie, conseil et gestion publique. Suivi et évaluation de politiques publiques et de programmes*. Éditions Economica, Paris.
- BASLÉ M., (2010). *Connaissance et action publique*. Éditions Economica, Paris.
- BASLÉ M., (2014). Nouvelle performance publique ou/et nouvelle gouvernance publique en France. Quelles références à quelles modélisations ? *Colloque 2014 Association internationale de recherche en management public*. Aix-Marseille Université., Marseille.
- BOYLE R., LEMAIRE D., RIST R., (1999). *Building Effective Évaluation Capacity: Lessons from Practice*. Transaction Publishers, London.
- CHANUT V., LAMARQUE D. (2014). Où est en est l'évaluation des politiques publiques ? *Politiques et management public* 31 (2), 5-12.
- CHAPET J.M., (2007). Le système de gestion des collectivités territoriales. Entre performance et délibération. *Politiques et management public* 25 (4), 1-19.
- CONSEIL RÉGIONAL NORD-PAS DE CALAIS, (2010). *Le petit furet de l'évaluation, Guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais*, 2^e édition.
- COUR DES COMPTES, (2012). *La politique de la ville. Une décennie de réforme*. Rapport et synthèse au 17 juillet 2012.
- DESTAIS N., MARIGEAUD M., BATTESTI J.P. et BONDAZ M., (2012). *Guide « Cadrage méthodologique de l'évaluation des politiques publiques partenariales »*. La Documentation française, Paris.
- DIAC-ACADIE, (2006). *Évaluation des contrats d'agglomération*. Synthèse, avril 2006.
- DUDEZERT J.P., BRUSCHINI B., (2004). Fonction publique d'État, fonction publique territoriale – si semblables, si différentes- XXVI^e colloque national de l'AFAE, École et territoires. *Quelle décentralisation ?* 12-14 mars 2004, Lyon.
- EUREVAL et SYSTRA, (2013). Évaluation de la politique régionale du TER en Rhône-Alpes.
- FAURE A., NÉGRIER E., (2007). L'évaluation des politiques publiques locales : opportunité professionnelle et effets sur l'action territoriale In FAURE A., NÉGRIER E., *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale : Critiques de la territorialisation*, Éditions l'Harmattan, Paris, 123-132.
- FINISTÈRE, (2012). *Guide méthodologique du suivi-évaluation. Le suivi-évaluation du projet stratégique : les finalités et étapes de mise en œuvre*. Décembre 2012.
- FURUBO J.-E., RIST R., SANDAHL R., (Edr). (2002). *International Atlas of Évaluation*. Transaction Publishers, New Brunswick and London.
- LACQUETTE-FOUGÈRE C. et LASCOUMES P., (2013), Les scènes multiples de l'évaluation. Les problèmes récurrents de son institutionnalisation. *LIEPP. Rapport*.

- MONNIER E., (1992). *Évaluations de l'action des pouvoirs publics*. Éditions Economica, Paris.
- MONNIER E. et HENARD F., (2000). L'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales : exercices imposés et initiatives propres. *Pouvoirs locaux*.
- OSBORNE S., (2010). *The New Public Governance. Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge, London.
- PERRET B., (2008). *L'évaluation des politiques publiques*. La Découverte, Paris.
- RÉGION NORD-PAS DE CALAIS, Direction du Développement Durable, de la Prospective et de l'Évaluation, (2010). *Le petit furet de l'évaluation, Guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais*, 2^e édition.
- SEINE-SAINT-DENIS, (2011). La démarche de gestion de la Seine Saint Denis. Voir aussi *La démarche de gestion du Département au service de la performance du service public*. Direction de la stratégie et de l'organisation, 2011, DSO, Service du projet de gestion (SPG).
- SÉNAT, (2011). Rapport d'information fait au nom de la mission commune d'information sur les conséquences de la révision générale des politiques publiques pour les collectivités territoriales et les services publics locaux.
- TROSA S., (2003). L'évaluation des politiques publiques. *Les notes de benchmarking international*. Institut de l'entreprise, Paris.
- TROSA S., (2012). *La crise du management public, Comment conduire le changement ?* De Boeck, Paris.
- VARONE F., JACOB S., (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique* 11 (2), 271-292.
- VILLE DE NANTES, NANTES MÉTROPOLE. Cahiers de l'EPP (en pdf). Dont Évaluer les politiques publiques, une exigence démocratique. https://www.nantes.fr/files/PDF/Publications/05-AVN/Dialogue-Citoyen/Évaluations_politiques_publicques_11_2011.pdf
- VILLE DE PARIS. http://www.centraldoc.com/budget_vote_2014/pdf/ville/doc_principaux_ville/rapport_contrat.pdf
- VILLE DE PARIS, WARIN P., (1992). *Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques*. L'Harmattan, Paris.