SOMMAIRE

INTRODUCTION 11

PREMIÈRE PARTIE
PROBLÉMATIQUES ET DÉFINITIONS 13

CHAPITRE 1 QU'EST-CE QUE L'ÉVALUATION ? 15

Section 1 Le contexte historique et international 15
§ 1. Evaluation et modernisation de la gestion publique 15
§ 2. A la recherche d'une définition de l'évaluation 17
A. Les définitions antérieures à 1990 17
B. Les définitions des décrets de 1990 et 1998 18
§ 3. Les modèles étrangers 20
§ 4. Diversité et convergences 21

Section 2 L'évaluation, une démarche d'analyse de l'action publique 22
§ 1. Les axes de recherche de l'évaluation 22
A. Le triptyque objectifs-moyens-résultats et ses interactions .. 22
B. La diversité et l'ambiguïté des objectifs 25
C. L'identification des moyens 28
D. Diversité de la notion de résultats 28
§ 2. Les finalités de l'évaluation : comprendre, juger, agir 30
A. A quoi sert l'évaluation ? 31
B. Pour qui est faite l'évaluation ? 32
§ 3. La temporalité de l'évaluation : avant, pendant, après l'action 32
A. L'évaluation *ex ante* 32
B. L'évaluation concomitante 33
C. L'évaluation rétrospective 34
§ 4. Conclusion 35

Section 3 L'évaluation et les autres outils d'analyse de la gestion publique 36
§ 1. Evaluation et contrôle 37
A. Des démarches antagoniques ? 37

B. Droit et performance 38
C. Des finalités convergentes 40
§ 2. Contrôle, audit et évaluation 41
§ 3. Evaluation et contrôle de gestion 43
A. La distinction entre évaluation et contrôle de gestion 43
B. Les liens 44
§ 4. Tableau comparatif 45
§ 5. Conclusion : vers une culture de la performance 45

CHAPITRE 2 QU'EST-CE QU'UNE POLITIQUE PUBLIQUE LOCALE ? 49

Section 1 Politiques et actions publiques 50
§ 1. La formulation des politiques 51
A. Les politiques publiques au niveau infra-national 51
B. Les limites à l'autonomie 51
§ 2. Le champ de l'action publique 53
A. Diversité des modes d'action publique 53
B. Interpénétration des territoires 54
Section 2 Le système d'action publique au niveau territorial 56
§ 1. Le critère de l'autonomie : le fondement institutionnel 56
A. Les formes de l'autonomie 56
B. Autonomie et coopérations 57
C. La contractualisation 58
§ 2. Le critère de la responsabilité : le fondement politique 60
A. Responsabilité et légitimité politiques 61
B. Responsabilité politique et management 65
§ 3. Le critère de la compétence : le fondement juridique 67
A. Décentralisation et répartition des compétences 67
B. L'échec de la théorie des blocs de compétences 67
C. La région, échelon pertinent des politiques locales ? 69
D. Perspectives 70
§ 4. Le critère du territoire : le fondement socio-économique 71
A. Le territoire, une notion complexe 71
B. La territorialisation du droit 73
C. L'émergence de politiques territorialisées 75
D. Le territoire, espace politique de la gestion 78
Section 3 Le contexte de l'évaluation des politiques locales 79
§ 1. Le concept de gouvernance 80
A. Un « polycentrisme à géométrie variable » (Thoenig) 80
B. L'enjeu de l'efficacité 81
§ 2. Caractéristiques et enjeux de l'évaluation des actions locales 82
A. L'évaluation d'actions partenariales 82
B. La maîtrise de l'information 83
C. Les attentes des commanditaires 84

DEUXIÈME PARTIE
L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PARTENARIALES 87

CHAPITRE 1 L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES COMMUNAUTAIRES 89

Section 1 Le dispositif d'évaluation des financements communautaires 89
§ 1. Le cadre juridique 89
A. Une obligation 90
B. Les trois phases de l'évaluation 90
§ 2. Les modalités de mise en œuvre 93
Section 2 Les pratiques 94
§ 1. Enjeux locaux 94
§ 2. Diversité des pratiques 95
Section 3 Le bilan 96
§ 1. Une acculturation progressive 96
§ 2. Un contenu inégal 98

CHAPITRE 2 L'ÉVALUATION DES PROCÉDURES CONTRACTUELLES .. 99

Section 1 Le cadre juridique 99
§ 1. Les circulaires de 1993 et 2000 99
A. La circulaire du 9 décembre 1993 99
B. La circulaire du 25 août 2000 100
§ 2. Le dispositif 100
A. L'organisation au niveau régional 101
B. Le pilotage national 102
§ 3. La mise en œuvre de l'évaluation 103
A. Le champ et la portée de l'évaluation 103
B. Les conditions préalables 104
Section 2 La pratique 105
§ 1. Les évaluations des contrats de plan 1994-1999 105
A. Les dispositifs mis en place 106
B. Les thèmes d'évaluation 107
§ 2. Les contrats de plan 2000-2006 108
A. L'organisation 108
B. Les thèmes retenus 109
Section 3 Les résultats 110
§ 1. Un bilan contrasté 111
A. Un démarrage difficile 111
B. Un champ fractionné 111
C. Une portée limitée 112
D. Des effets incertains 113

§ 2. Des suites positives 115
A. Une reconnaissance officielle 115
B. Une nouvelle culture locale 115
Section 4 Les obstacles à l'évaluation 116
§ 1. L'inadéquation de l'information 116
A. L'insuffisance de l'information 117
B. Une information insuffisamment pertinente 118
§ 2. L'imprécision des objectifs contractuels 119
§ 3. L'éparpillement des commanditaires 120
§ 4. La réticence des élus et des services gestionnaires 121
§ 5. Les difficultés pratiques 122
Section 5 Conclusion : Les conditions de réussite 123

CHAPITRE 3 TROIS ÉTUDES DE CAS 125

Section 1 Un exemple de dispositif d'évaluation des contrats de plan 1994-1999 : le cas de la Bretagne 126
§ 1. Le dispositif 126
§ 2. La méthode 127
Section 2 L'évaluation de la politique de la ville 129
§ 1. L'évolution des dispositifs d'évaluation 129
§ 2. Les caractéristiques des évaluations de la politique de la ville 130
A. L'inadaptation du schéma classique d'évaluation 131
B. La différenciation des niveaux d'intervention 132
C. Les difficultés de la mesure 133
D. Les limites de l'analyse de causalité 135
§ 3. Conclusion 135
Section 3 L'évaluation des ORAC dans les Pays de la Loire 136
§ 1. La constitution d'un tableau de bord 136
§ 2. L'évaluation des ORAC 137
A. L'objectif de l'évaluation 137
B. Les résultats de l'évaluation 138
C. Le jugement porté sur la politique 139
§ 3. Enseignements à tirer de l'évaluation des ORAC 139

TROISIÈME PARTIE
L'ÉVALUATION DANS LES COLLECTIVITÉS 141

CHAPITRE 1 LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉVALUATION AU NIVEAU LOCAL 143

Section 1 Historique : de l'expérimentation à l'institutionnalisation 143
§ 1. Origines 143
§ 2. Un contexte peu favorable à l'évaluation 145

§ 3. La diversité et l'imprécision des attentes 147
Section 2 Les pratiques des collectivités 148

CHAPITRE 2 DISPOSITIFS ET PRATIQUES DE L'ÉVALUATION 151

Section 1 Les dispositifs régionaux 152
§ 1. La région Rhône-Alpes 152
A. L'organisation 152
B. Les réalisations 153
C. Les enseignements 154
D. L'expérience du comité scientifique de l'évaluation 155
§ 2. La région Nord-Pas-de-Calais 158
A. Le dispositif 158
B. La dimension territoriale de l'évaluation 159
§ 3. La région Ile-de-France 159
§ 4. Conclusion 160
Section 2 Les dispositifs infra-régionaux 160
§ 1. Le département de l'Hérault 161
§ 2. Eclairages sur d'autres dispositifs 163
§ 3. Conclusion 165

QUATRIÈME PARTIE
L'ÉVALUATION EXTERNE 167

CHAPITRE 1 LA COUR ET LES CHAMBRES RÉGIONALES DES COMPTES 169

Section 1 Les missions et les compétences des juridictions financières 169
§ 1. Examen de la gestion, audit de performance et évaluation 170
A. Un débat récurrent 170
B. La tradition française 171
C. Les leçons internationales 173
§ 2. Le cadre juridique de l'évaluation 177
A. La performance, une obligation pour le gestionnaire 177
B. Le mandat d'évaluation, cadre légal et limites 178
Section 2 Les pratiques 180
§ 1. Vérifier la mise en œuvre des évaluations obligatoires 181
§ 2. Identifier les facteurs favorables à l'évaluation 183
§ 3. Conduire des évaluations 185
A. Un exemple d'évaluation : le revenu minimum d'insertion 185
B. La variété des objets de l'évaluation 190
C. L'évaluation de politiques publiques complexes 191

CHAPITRE 2 LES AUTRES APPROCHES EXTERNES 193

Section 1 Les inspections générales 193
§ 1. L'extension des missions d'inspection à l'évaluation 193
§ 2. La territorialisation des approches 195
Section 2 Les évaluations interministérielles 196

CONCLUSION : Points critiques et facteurs de succès de l'évaluation des politiques locales 199

A. Affronter la complexité, accepter l'humilité 200
B. Développer une culture de la mesure et de la performance 201
C. Gérer le processus d'évaluation 202

Bibliographie 205

Index 215