

# « Révision générale des politiques publiques » et activités évaluatives en France : différences, complémentarités ?

Maurice Baslé, Professeur des universités, Chaire Jean Monnet, CREM-CNRS,

Président d'honneur de la Société française d'évaluation

Site internet : <http://perso.univ-rennes1.fr/maurice.basle/>

Pour collection « Recherche, études, veille » éditée par l'Institut de la gestion publique et du développement économique.

Février 2009.

## Introduction

**La revue générale des politiques publiques (RGPP) en France** est non seulement une commande de prestations immatérielles d'un nouveau type pour l'Etat, mais **une vraie innovation sociopolitique et administrative menée tambour battant. On ne peut en voir que quelques premières réalisations effectives en 2009 à défaut de commencer à en voir les résultats.** A fortiori, on ne peut encore faire des énoncés de l'impact probable.

Nous poserons sans le démontrer que cette innovation est en partie importée, (elle est en effet déjà intervenue dans d'autres pays, Canada par exemple<sup>1</sup>), en partie authentiquement nationale, (elle est ce faisant une manifestation d'un mouvement intérieur de long terme de modernisation de l'Etat<sup>2</sup>). Dans ce contexte, nous observons que parmi les nouveaux instruments français de l'Etat stratège<sup>3</sup> ou de l'Université de la transformation de l'Etat<sup>4</sup>, c'est probablement celui qui a le mode d'irruption le plus rapide en 2007 dans le paysage politique,

---

<sup>1</sup> Cf. La revue des programmes au Canada, 1994-1998, site internet :

<http://thematiques.modernisation.gouv.fr/axes/434.html>

[http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/bib\\_res/810.pdf](http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/bib_res/810.pdf)

<sup>2</sup> Cf. La documentation française : la modernisation de l'Etat, site internet :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/modernisation-etat/chronologie.shtml>, d'un point de vue comparatif voir

<sup>3</sup> Commissariat général au Plan, *Regards prospectifs sur l'état stratège*, Alain Etchegoyen, 2005, voici la conclusion du rapport : « Sur cette base, il est possible d'envisager plusieurs scénarios prospectifs contrastés.

Un premier scénario pourrait être celui dans lequel le renforcement de la régulation se fait au profit de l'État central qui réintégrerait les principales fonctions de régulation : le scénario de l'État régulateur. Un deuxième scénario au contraire pourrait être celui dans lequel l'État est un acteur de la régulation avec d'autres institutions. Dans ce scénario, l'efficacité se trouve dans la capacité à obtenir des compromis. Un troisième scénario enfin serait celui de l'État coordinateur des différents pôles de la régulation, l'État central n'ayant plus alors un rôle direct mais plutôt un rôle de production d'information commune, d'évaluation et de mise en cohérence ».

<sup>4</sup> Expression utilisée par le directeur général de la modernisation de l'Etat en juin 2008.

certaines parlent même de « marche forcée ». Au plan de l'agenda politique, la RGPP intervient après des promesses présidentielles de « rupture », promesses réalisées au début d'un nouveau mandat de cinq ans. Ce nouveau mandat est basé sur des promesses de type réduction des dépenses publiques et de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux après le départ à la retraite<sup>5</sup>. La RGPP est ainsi un instrument de réduction des dépenses budgétaires avec son habitat à la DGME (la Direction générale de la modernisation de l'Etat qui doit accompagner les ministères dans leur mission de transformation de l'Etat) au ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique (et non dans les services du premier ministre).

Autre caractère nouveau, ses livrables sont multiples (nombreux chantiers ouverts en même temps) et semblent pouvoir être utilisés immédiatement.

Enfin, l'observateur est également surpris par sa superposition à des dispositifs mis en place simultanément d'audits organisationnels ou de performances. Ainsi que, et c'est ce qui va nous occuper dans cet article, par son découplage des missions d'évaluations des politiques publiques françaises.

Pour restreindre le champ de l'exposé, nous limiterons justement notre réflexion à la question des relations entre cette RGPP et les activités évaluatives contemporaines mises en œuvre au niveau des administrations centrales françaises. La question traitée est **la question restreinte du voisinage de cette activité RGPP avec les activités évaluatives** telles qu'elles sont pratiquées réellement en France<sup>6</sup> : quelles sont les différences, y a-t-il des complémentarités ? Les « façons d'aborder les sujets » relèvent-elles de la même méthodologie ?

Nous ajouterons en annexe quelques éléments pour distinguer la RGPP du contrôle organique ou juridictionnel de la Cour des comptes, ou de la pratique réelle des inspections générales (des finances ou ministérielles)<sup>7</sup> en particulier au plan du contenu de l'activité, compétences, tempo, auto-saisine etc.

---

<sup>5</sup> Vendredi 4 avril 2008, 166 mesures qui doivent faire économiser 7 milliards d'euros à l'Etat d'ici 2011, selon le président Sarkozy.

<sup>6</sup> <http://www.vie-publique.fr/politiques-publiques/evaluation/>

<sup>7</sup> A l'Inspection générale des Finances, on trouve les métiers de la vérification et du contrôle des services, et l'audit organisationnel et des processus. On trouve aussi des enquêtes à des fins dites « d'évaluation de politiques publiques ou de projets gouvernementaux » et de l'assistance à la conduite de projets de modernisation et de réforme des administrations et à une vocation interministérielle affichée.

A la Cour des comptes, plus que bicentenaire, la juridiction juge et est spécialiste des comptes publics et de leur certification. Elle effectue aussi en se référant à des démarches d'audits rapides de performance un contrôle sur la qualité et la régularité de la gestion, sur l'efficacité et sur l'efficacité des actions menées au regard des objectifs fixés par les pouvoirs

Nous concluons provisoirement car le bilan est prématuré en nous demandant si la RGPP comme innovation institutionnelle et professionnelle correspond ou non à une valeur ajoutée. Si oui, ce serait alors un instrument de plus dans les instruments de la construction des connaissances sur la performance publique. Si non, il importerait de revoir les cahiers des charges de cette RGPP et de les revoir ...d'urgence !

## **1. L'activité évaluative de la RGPP en France : une marche forcée budgétaire**

Selon le dossier de presse initial du premier ministre, la RGPP « a pour ambition de remettre à plat l'ensemble des missions de l'État, sans tabou ni a priori, pour adapter les administrations aux besoins des citoyens. La révision vise à **identifier les réformes qui permettront de réduire les dépenses de l'État, tout en améliorant l'efficacité des politiques publiques.** Théoriquement, la RGPP doit suivre un cahier des charges très ambitieux. La liste des questions évaluatives est en effet la suivante (cf. annexe 2) : diagnostic (que faisons-nous ?), recherche des besoins à satisfaire, décision de reconduction, de révision des objectifs, interrogation sur les acteurs, sur les payeurs, sur des solutions plus efficaces, écriture de scénario de transformation.

Les économies qui pourront être dégagées grâce aux réorganisations et à la diminution des effectifs permettront de financer le renforcement de certaines politiques et les grandes priorités du gouvernement."

### **1.1. De petites équipes mixtes (public-privé) d'audit organisationnel et d'audit des ressources humaines.**

**Selon le site officiel**, ont été mises en place de nouvelles équipes (24 au départ), public-privé car « composées de membres des corps d'inspection de l'administration et d'auditeurs et consultants externes ».Elles ont été constituées pour examiner les politiques publiques

---

publics ou l'organisme concerné. Cette mission permet la vérification des résultats et frôle l'évaluation quand elle s'éloigne du simple contrôle.

.Les chambres régionales des comptes grâce aux articles L. 210-1 à L. 211-8 du Code des juridictions financières (loi du 5 janvier 1988) jugent dans leur ressort l'ensemble des comptables publics, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics. Elles s'assurent de la régularité de l'emploi des crédits, fonds et valeurs et examinent leur gestion la loi du 21 décembre 2002. Elles vont plus loin que le contrôle de régularité car l'examen de la gestion porte aussi sur « l'économie des moyens mis en œuvre et sur l'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante ou par l'organe délibérant ».

relevant exclusivement de l'Etat réparties en 14 domaines. Le périmètre de chaque équipe peut «couvrir l'action d'un ministère de l'Etat (administration centrale et services déconcentrés) placés sous la responsabilité d'un ministre. (Équipe chargée de la justice par exemple) mais aussi les politiques de plusieurs ministères pour conserver une approche cohérente dans d'autres cas ». Les consortia comprennent par exemple McKinsey et Accenture pour les ministères régaliens, Cap Gemini, Boston Consulting group et Ineum consulting pour les autres et Roland Berger Strategy consultant et Ernst et Young pour les affaires interministérielles. La méthode RGPP est arrimée sur le travail d'un petit nombre de personnes (consultants privés et équipes internes). Et au terme de presque deux années d'existence, la RGPP est selon ses auteurs, en février 2009 « une réforme de l'Etat sans précédent. 374 décisions, organisées autour de 6 axes de modernisation, ont été adoptées lors des 3 conseils de modernisation des politiques publiques qui ont eu lieu entre décembre 2007 et juin 2008.

Le premier rapport d'étape, rendant compte mesure par mesure de l'état d'avancement de la réforme, a été présenté en Conseil des ministres par Eric Woerth, le rapporteur général de la RGPP, le 3 décembre 2008 »<sup>8</sup>. Un deuxième rapport est attendu en mars 2009.

### **1.1.1. Des missions de type « revue des organigrammes ».**

Les missions demandées ont été théoriquement orientées dans 3 directions : « *améliorer les services pour les usagers et l'efficacité des politiques d'intervention, chercher des modes de fonctionnement plus productifs pour rationaliser et réduire les coûts, identifier les conditions de mise en œuvre effective des scénarios de réforme envisagés* ».

La première impression (basée sur l'observation des dossiers présentés sur le site internet de la mission) qui se dégage est l'accent mis sur le travail en surface sur les organigrammes. On remarque la volonté d'éviter les « doublons » éventuels de services sur les mêmes missions avec l'idée d'«économies d'échelle» et la recherche des modes de fonctionnement les plus productifs pour rationaliser les coûts. On observe une grande pression sur la réorganisation des services des administrations et des ministères : par exemple, à l'agriculture et à la pêche, c'est elle qui justifie les mesures suivantes : « *Regroupement de la direction générale de la*

---

<sup>8</sup> <http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/>

*Forêt et des Affaires rurales et de la direction générale des Politiques économique, européenne et internationale, qui traitent toutes deux de la politique agricole, dans une direction générale des Politiques agricole, agroalimentaire et des territoires (Décembre 2007) ; Création d'un organisme unique de paiement des aides agricoles par fusion de l'Agence unique de paiement et du CNASEA (Décembre 2007) ; Regroupement des offices d'intervention au sein d'un établissement unique (Décembre 2007) ; Généralisation de la fusion des directions départementales de l'équipement (DDE) avec les directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) (Décembre 2007) ».*

Certaines réformes sont de grande ampleur au plan des périmètres concernés : face à la priorisation de l'objectif stratégique de développement durable, par exemple, c'est le cas de la création d'un super-ministère : la création du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire (MEEDDAT), regroupant principalement l'environnement, les transports, l'énergie, l'urbanisme et la prévention des risques.

Autre exemple, à la Culture, la RGPP énonce que l'on procédera à une « *Réorganisation de l'administration centrale autour des principales missions, ce qui conduira à réduire le nombre de directions d'administration centrale de 10 à 4 ou 5 (Décembre 2007) ; à un Regroupement des 7 corps d'inspection du ministère (Décembre 2007) ; à la généralisation des contrats pluriannuels de performance et des lettres de missions aux dirigeants des opérateurs (Décembre 2007) ; et que le fonctionnement des directions régionales des affaires culturelles sera amélioré : leurs priorités seront mieux définies, leurs crédits seront moins fléchés par le niveau national, certaines de leurs procédures seront allégées et la polyvalence des conseillers sera renforcée. La gestion de leurs crédits sera mieux évaluée (Décembre 2007) ».*

Renvoyons aussi à **deux exemples phares de réorganisation administrative.**

1°) la fusion de la direction générale des impôts et de la direction générale de la comptabilité publique, au sein de la direction générale des finances publiques, pour fournir un guichet fiscal unique à chaque Français : la fusion est effective depuis avril 2008 ; 8 directions locales uniques et 12 services des impôts des particuliers sont déjà opérationnels. A la fin de l'année 2009, près de 300 guichets fiscaux uniques auront été installés et la fusion de ces deux administrations sera totale dans un tiers des départements.

2°) le transfert de la gendarmerie sous l'autorité organique et fonctionnelle du ministre de l'Intérieur, dans le respect du statut militaire des gendarmes. La gendarmerie rejoindra début 2009 le ministère de l'Intérieur. Cette réforme majeure porte les effectifs du ministère de 180 000 à 280 000 personnes. Elle donnera une cohérence accrue à l'action des services de sécurité intérieure. Elle permettra d'optimiser leur potentiel, en favorisant les coopérations et les mutualisations.

### **1.1.2. L'approche par la réorganisation des relations avec le territorial ou les établissements publics.**

Plusieurs exemples peuvent donner une idée de l'ampleur des transformations proposées avec, à la clé, le changement immédiat et un calendrier de suivi de mise en œuvre.

Concernant le pilotage des politiques publiques à l'échelon territorial qui n'est pas une petite transformation de l'Etat, le référent devient le préfet de région. Les préfetures de région se réorganisent –moins de directions régionales) ainsi que les préfetures de département (à organigramme simplifié et coiffées par les préfetures de région). Une MIRATE a été créée (mission interministérielle pour la réforme de l'administration territoriale de l'Etat). *« En relation étroite avec le ministère de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales et avec les directions d'administration centrale à compétence transversale (DGME et DGAFP) elle supervise la mise en œuvre d'ensemble de la réforme de l'administration territoriale. Elle veille à la cohérence, sous l'angle territorial, des mesures sectorielles de réforme prises par chaque ministère. La mission est également compétente pour proposer des décisions sur des champs restés ouverts à la réflexion (dénomination des directions régionales, découpages des directions départementales, outils budgétaires, calendrier de mise en œuvre, organisation des mutualisations) ».*

La création des Agences régionales de santé (ARS) met en place un pilotage globalisé et unifié du système de santé, ce qui est très ambitieux. Sont proposés un pilotage globalisé tout d'abord qui doit permettre de garantir un accès à la prévention, aux soins de ville et hospitaliers, aux services médico-sociaux sur tout le territoire ; un pilotage unifié ensuite entre l'Etat et l'assurance maladie.

Dernier exemple mais la liste visible est assez longue. Au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), les recommandations précises sont de type :

*« Redéfinition des rôles et organisations des administrations centrales pour accompagner les mutations de la politique publique (Avril 2008) ; Un pôle dédié au financement et à la contractualisation avec les universités sera créé. Il sera doté des compétences nécessaires à sa mission, en particulier en matière de comptabilité analytique et d'analyse de la performance, et ses personnels seront soumis à des règles déontologiques adaptées (Juin 2008) ».*

### **1.1.3. L'approche « diminution des ressources humaines » en sus.**

Comme prévu dans les annonces officielles, la RGPP associe des restructurations d'organigrammes, des refontes dans le système de pilotage « d'en haut » à des recommandations en faveur **d'une nouvelle approche des ressources humaines et de leur recrutement**<sup>9</sup>.

**Un des objectifs est de moins recruter.** Selon le rapport de décembre 2008, les décisions de la RGPP vont générer dès 2009 un gain de 30 600 « équivalents temps plein ».

**Un autre objectif est de recruter différemment. Ainsi, au MESR, par exemple, la** « possibilité sera ouverte aux organismes de recruter en contrat à durée indéterminée (Juin 2008) ; Sauf exception, la mobilité entre universités devra être généralisée en matière de premières nominations dans des fonctions d'enseignant-chercheur (Juin 2008) ».

Il faut assurer aussi des reclassements de personnels. Ainsi, par exemple, « compte tenu de l'importance de l'enjeu social de l'accompagnement de la réforme de l'administration territoriale de l'État, Éric Woerth, ministre du Budget, des comptes publics et de la Fonction publique et André Santini, secrétaire d'État chargé de la Fonction publique ont souhaité, que le projet de circulaire sur l'organisation de l'administration départementale de l'État sur les aspects « ressources humaines » soit soumis à l'examen des partenaires sociaux lors du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État, lieu naturel de débat et de dialogue ».

Enfin, un dernier objectif est de donner **le choix entre différentes formes de contrat** (privé ou public) ce qui change fondamentalement les règles, les concours et l'unicité de la carrière dans les fonctions publiques.

---

<sup>9</sup> Voir

<http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/UserFiles/File/Boite%20a%20outils%20RGPPRH%20RPROG%20210208%20.pdf>

#### **1.1.4. Un suivi et des alertes.**

Ces décisions font aujourd'hui l'objet d'un dispositif de suivi dit rigoureux, piloté au plus haut niveau de l'Etat, afin de garantir leur mise en œuvre dans les délais fixés et en toute transparence. On observe dès à présent que la RGPP a conduit en décembre 2008 à 364 décisions dont on a effectivement et immédiatement programmé la mise en œuvre et le suivi (70% sont donc immédiatement réputées avoir un bon pilotage, 15% ont un feu orange et 15% un feu rouge).

#### **1.2. Des résultats d'expertise organisationnelle limités le plus souvent à « l'administration de l'administration ».**

Il est encore trop tôt pour faire le bilan de ce qui va fonctionner après la RGPP, fonctionner vraiment efficacement, ou de ce qui va demander que l'on reprenne un jour la copie. Cependant les premiers éléments d'analyse suivants peuvent alimenter le débat futur.

##### **1.2.1. Une approche technocratique.**

La RGPP n'échappe pas au travers de la technocratisation de la réforme de l'Etat avec deux faiblesses : le « top-down » et le « entre experts ». En fait, tout se passe comme si la réforme de l'Etat était parachutée d'en haut. En outre, pour le moment, dans la plupart des cas, les travaux sont menés « en en circuit fermé ». Enfin, dans le contenu des propositions, les recommandations sont limitées à des restructurations administratives et à des formules de limitation des échelons bureaucratiques ou de hiérarchies verticales compartimentées.

L'expertise convoquée est réduite. Le travail d'appel d'offres a été limité ainsi que le pilotage de la mission RGPP. Les résultats sont restés largement internes et confiés au premier ministre et au ministre concerné et ceci même lorsqu'il s'est agi de questions politiques débordant la réorganisation administrative.

La gouvernance du processus budgétaire est ainsi traitée « en circuit fermé » alors qu'elle concerne à l'évidence le Parlement. Ainsi par exemple des mesures de décembre 2007 concernant l'adoption d'un budget pluriannuel couvrant la période 2009 à 2011 ou la définition de règles d'adoption plus strictes pour les dépenses fiscales, les mesures d'exonérations de cotisations sociales et les dispositifs affectant l'assiette des cotisations et



contributions de sécurité sociale : limitation dans le temps de ces mesures, obligation de réaliser une étude d'impact préalable et examen périodique de leur efficacité socio-économique ou de l'étude de faisabilité d'une norme de dépenses fiscales à réaliser dans le cadre du conseil d'orientation des finances publiques.

Son avenir est probablement l'intégration dans des démarches plus générales, plus ouvertes et plus couplées avec le développement d'une véritable économie de la connaissance publique des affaires publiques en France. Encore faudrait-il faire évoluer la méthode RGPP vers l'évaluation de process, ce qui supposerait qu'elle soit moins technocratique et associe a minima les services et les usagers. Encore faudrait-il que la « terre d'accueil » des pratiques évaluatives existe et soit bien balisée ce qui n'est pas le cas en France.

### **1.2.2. Une méthodologie ambitieuse, brouillonne et dans la pratique réduite comme « peau de chagrin ».**

La méthodologie est sur le papier assez ambitieuse puisqu'elle part d'un diagnostic et va très vite vers les scénarios de transformation et la substitution d'autres modes de faire et d'autres modes de financement (figure 1).

Dans la liste des questions, on passe par une liste de véritables questions évaluatives : questions sur les enjeux, sur les objectifs, diagnostic préalable, nature des bénéficiaires, satisfaction des bénéficiaires.

En réalité, cette phase peut, au regard d'autres expériences de réorganisation co-construites avec les acteurs ou concertées ou encore soumises à expérimentations, être analysée comme brouillonne. Lorsque l'on se pose en effet les questions évaluatives, on cherche à estimer la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'effectivité et éventuellement la pertinence de l'action. Pour répondre à ces items de l'évaluation, on s'appuie sur une analyse structurée du management de la politique : on est donc dans l'obligation de se donner tous les moyens de comprendre ou de recréer l'arbre des objectifs des politiques publiques et programmes, de mettre en place et de poser les théories de l'action sous-jacentes ou supposées (chaines intentions d'action-réalisations-résultats et impact probable). Avant d'évaluer, il faut avoir réuni les compétences (rôle d'une instance) qui permet de comprendre qui faisait quoi dans la gouvernance de la politique et du programme (avoir la convention ad hoc du sociogramme des acteurs ou parties prenantes à même de documenter l'activité réelle)<sup>10</sup>.

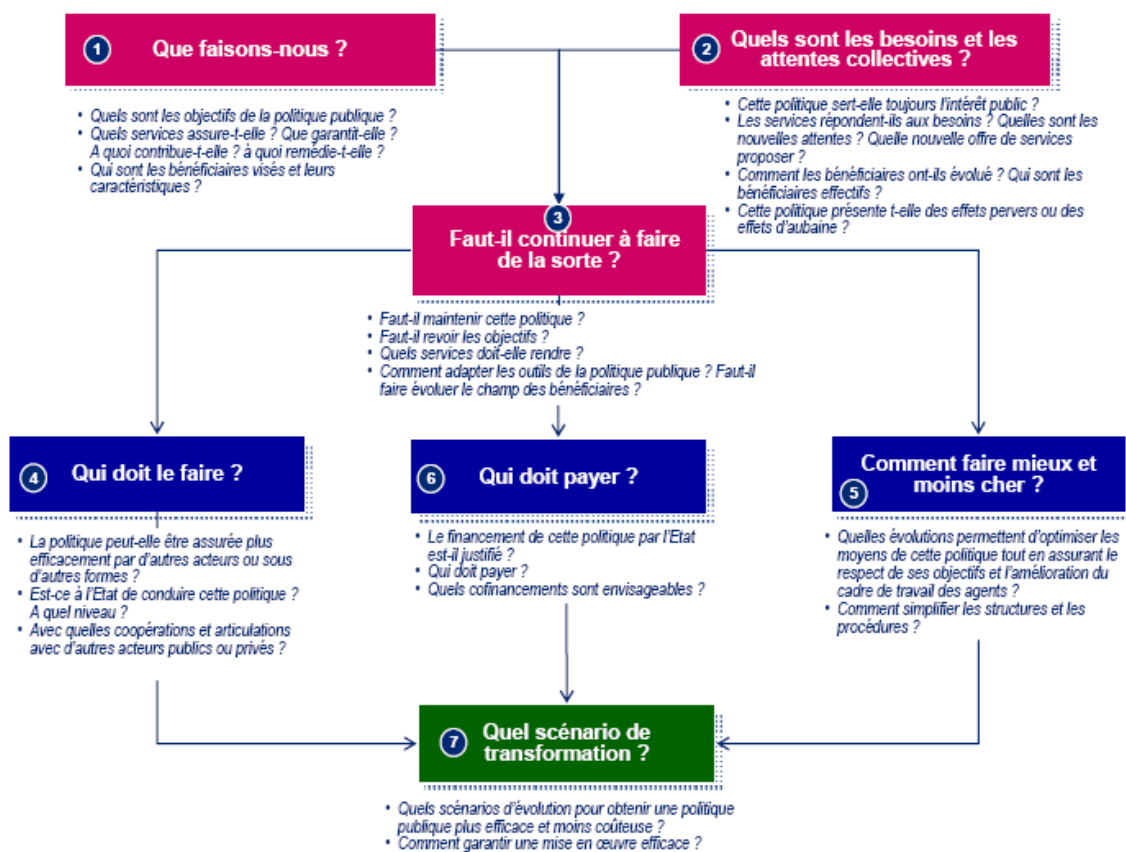
---

<sup>10</sup> Baslé, M. (2008). *Economie, conseil et gestion publique : suivi et évaluation de politiques publiques et de programmes*. Editions Economica. Paris.

Ici, les questions « Que faisons nous ? » et « Quels sont les besoins et attentes collectives ? » ne semblent pas émerger d'une telle structuration. Comme si il n'était pas utile de se mettre d'accord sur l'activité ou le programme en révision.

En outre, l'approche se dirige très tôt vers des recommandations qui vont très loin puisqu'elles conçoivent miraculeusement les nouvelles activités. Imaginons qu'une rapide évaluation ait été contenue dans les deux premières questions, comment imaginer qu'on puisse, toujours d'en haut et de la mission de modernisation seulement faire le scénario de substitution y compris en termes de tarification alternative.

**Figure 1. Les questions évaluatives de la RGPP**



Ceci entraîne souvent un grand écart entre les questions et les réponses. Il n'est d'ailleurs pas anormal que dans les livraisons, la RGPP soit assez faible sur ce point. Le cahier des charges, trop ambitieux, donne lieu à des rapports souvent « peau de chagrin ».

## 2. L'activité évaluative des évaluateurs en France peut-elle servir de référence ?

Comme indiqué dans l'introduction, dans la démarche de modernisation de l'Etat et avec la volonté accrue de réformes depuis 2007, on assiste à la superposition à marche forcée d'audits de modernisation<sup>11</sup>, de révision générale des politiques publiques<sup>12</sup>.et d'évaluations de politiques publiques et de programmes. Si on cherche à comparer RGPP et activités évaluatives, le paysage de l'évaluation est moins technocratique que le paysage de la RGPP. Le foisonnement des initiatives évaluatives est observable au plan européen national, régional et local. Les collectivités territoriales (par exemple les départements réorganisent leurs métiers et leurs process métiers afin d'être en capacité de suivi-évaluation<sup>13</sup>

Curieusement, en France en 2008-2009, il y a plutôt « absence » institutionnelle et « foisonnement » en même temps. Par conséquent, l'émancipation des activités évaluatives dans la spécificité de leurs métiers de production de connaissance publique des politiques publiques et des programmes est encore insuffisante. Les activités évaluatives ne peuvent servir de référence pour comparer les activités RGPP.

### 2.1. Encore beaucoup de désordre dans les institutions de l'évaluation.

La discussion sur une haute autorité de l'évaluation a longtemps été évacuée malgré les travaux publiés en sa faveur<sup>14</sup>. Au niveau national, il n'y a pas d'ordre : par exemple, nous n'avons pas une direction de l'évaluation dans chaque ministère et bien ancrée entre les services d'information, les statistiques, les métiers observatoires, le suivi opérationnelle et le suivi budgétaire.

L'ancien (et pionnier) régime « léger, instancié et interministériel » de l'évaluation<sup>15</sup> a été mis au placard, et partiellement remplacé. Cependant, au plan des autres institutions, on a créé

---

<sup>11</sup> Le programme d'audits de modernisation qui a été mis en place par [la circulaire du Premier ministre du 29 septembre 2005](#), a été lancé suite au rapprochement, en juin 2005, des ministères du Budget et de la Réforme de l'Etat. L'importance de cette démarche a été réaffirmée par le Premier ministre dans sa nouvelle circulaire du [13 juillet 2006](#).

Lancé en octobre 2005, le programme d'audits de modernisation est aujourd'hui riche de 167 audits, couvrant un périmètre de près de 150 milliards d'euros de dépenses. Les conclusions de ces audits sont aujourd'hui pour la plupart en phase de mise en œuvre et génèrent déjà des résultats concrets. Une septième vague, dont les résultats a été lancée en avril 2007.

<sup>12</sup> Le 20 juin 2007, le Premier ministre a présenté une communication sur la revue générale des politiques publiques et en a annoncé le lancement. CF. Site internet : <http://www.rgpp.modernisation.gouv.fr/>  
Voir aussi LAFARGE, F. (2007), *Le lancement de la révision générale des politiques publiques*, Revue Française d'administration publique, n°124, pp. 683-696.

<sup>13</sup> On peut citer le Finistère, le Morbihan par exemple.

<sup>14</sup> Bourdin, J. Baslé, M. *Cahiers français de la documentation française*, « L'évaluation des politiques publiques économiques, pourquoi et comment ? », novembre 2006, numéro spécial sur les politiques économiques.

<sup>15</sup> Conseil scientifique de l'évaluation du Commissariat général au Plan (1991-1999), Conseil scientifique de l'évaluation. L'évaluation en développement. Rapports annuels sur l'évolution des évaluations de politiques

un minimum d'instances pérennes : la DATAR devenue DIACT prend en charge en 2002 les évaluations obligatoires des fonds européens et des CPER<sup>16</sup>, de parcs naturels régionaux<sup>17</sup>, de programmes d'apprentissage et de formation professionnelle continue<sup>18</sup>, de politiques sociales etc.) ».

D'autres évaluations obligatoires ont pu suivre la mise en place de nouvelles lois (Sécurité sociale par exemple) et disposer d'instances plus ou moins stabilisées.

Certaines activités évaluatives d'instance existaient au préalable, par exemple sur la politique de la ville) par des évaluations menées dans différentes directions des ministères (DARES, DRESS<sup>19</sup>) et ont été maintenues

Des évaluations « commandos »<sup>20</sup> ont été rapidement menées au niveau du secrétariat d'Etat à l'évaluation des politiques publiques (secrétariat d'État à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques et du développement de l'économie numérique, auprès du Premier ministre, dans le gouvernement Fillon<sup>21</sup>).

Par ailleurs, dans la trace de la mise en place de la LOLF<sup>22</sup>, s'est développée « l'évaluation de performance » assortie d'un programme annuel de performance et d'un rapport annuel de performance des missions et programmes ministériels ou interministériels, PAP (programmes annuels) et RAP (rapports annuels de performance) présentés et approuvés au Parlement. On

---

publiques. La Documentation française. Depuis 1992. Paris. Conseil national de l'évaluation de 1999 (décret du 18 novembre 1998) à 2004. Voir comme publication associée par exemple, *Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale*, La Documentation française, 2003, Paris.

<sup>16</sup> Par exemple en France la circulaire du 25 août 2000 relative à la mise en œuvre de l'évaluation dans les procédures contractuelles (contrats de plan - contrats de ville et d'agglomération - contrats de pays - contrats conclus avec les parcs naturels régionaux) pour la période 2000-2006 ou la nouvelle instance d'évaluation conjointe des fonds européens et des contrats de projet Etat-Régions installée le 18 avril 2008 (site internet : <http://www.diact.gouv.fr/>)

<sup>17</sup> Voir par exemple la circulaire du 9 décembre 1993, ou la circulaire du 31 janvier 1998 ou circulaire du 25 août 2000 ou circulaire

<sup>18</sup> Le Comité de coordination des programmes régionaux d'apprentissage et de formation professionnelle continue (CCPRA) est placé auprès du Premier ministre. En application de l'article 53 de la loi quinquennale sur l'emploi du 20 décembre 1993, il est chargé "d'évaluer les politiques régionales d'apprentissage et de formation professionnelle initiale et continue". Il est composé de 26 conseillers régionaux, 13 représentants des organisations syndicales et professionnelles (salariés, employeurs et chambres consulaires) et 13 représentants de l'Etat.

<sup>19</sup> Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

<sup>20</sup> Au Secrétariat d'Etat à la prospective et à l'évaluation où l'on mène des études en trois mois. Notons cependant la réhabilitation récente du temps long avec les huit groupes de travail qui y sont chargés de donner une vue panoramique sur la France de 2025.

<sup>21</sup> Voir le décret de création Journal Officiel République Française n°0082 du 6 avril 2008. En France, dans le périmètre du secrétariat d'État à la prospective, à l'évaluation et au développement de l'économie numérique, on trouve les organismes suivants : Centre d'Analyse Stratégique, Conseil d'Analyse économique, Conseil d'orientation des retraites, Conseil d'orientation pour l'emploi. Il peut aussi faire appel à la Direction générale de la modernisation de l'État, à l'INSEE, à la DARES, à la DREEES et aux Inspections générales.

<sup>22</sup> Cf. site internet : <http://www.performance-publique.gouv.fr/>

ne trouve cependant pas encore dans ces documents que des indicateurs de ratio « résultats comparés aux coûts ». Nombre d'indicateurs sont des données de contexte ou d'observatoires. Certains sont des indicateurs de résultats par rapport à des cibles (efficacité). On a rarement le résultat par rapport au coût complet.

## **2.2 Une émancipation en cours des activités évaluatives vis-à-vis des anciens métiers.**

Cependant le foisonnement des activités évaluatives est visible dans tous les secteurs et à tous les niveaux d'autorités officielles. On peut inférer de ce rapide historique et panoramique que le secteur public et le domaine des services rendus par les politiques publiques et les programmes (PPP) ont aujourd'hui envie de mieux se connaître (de « mieux se regarder marcher ») en utilisant le moyen des évaluations ou tout autre moyen utile à la connaissance publique des résultats et de l'impact des PPP.

Les ambitions deviennent même très élevées avec l'évaluation pré-législative ou évaluation préalable ou analyse d'impact qui sera en amont des nouvelles législations (le processus commençant en mars 2009). Cette initiative très innovante pour la France signifie l'exercice d'analyses préalables de haut niveau débouchant sur des évaluations hypothétiques et des probabilités d'impact.

On est là dans une pratique couramment utilisée aux Etats-Unis et normalisée dans les organisations internationales. La Commission européenne a aussi dans le passé proposé un guide pour ses propres programmes<sup>23</sup>.

Une des interprétations de la montée en charge de cette activité « prédictive » en probabilité est qu'il s'agit là de la mise en œuvre du principe de précaution. Il vaut mieux en savoir plus avant de « risquer » la politique nouvelle. En France, on prônait déjà l'évaluation de l'impact des politiques publiques en termes de développement durable par exemple<sup>24</sup>. Désormais, on généralise aux nouvelles lois.

Ce faisant, dans ces innovations sociétales et de bonne gouvernance, les évaluateurs ont aussi l'ambition d'être utiles aux quasi-expérimentations. La liaison entre l'expérimentation

---

<sup>23</sup> [http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/impact\\_en.htm](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/impact_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/documents/brochure/br\\_brochure\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/documents/brochure/br_brochure_fr.pdf)  
[http://ec.europa.eu/budget/sound\\_fin\\_mgt/evaluation\\_en.htm](http://ec.europa.eu/budget/sound_fin_mgt/evaluation_en.htm)  
[http://ec.europa.eu/governance/impact/docs/key\\_docs/draft\\_joint\\_paper\\_sg\\_oira.pdf](http://ec.europa.eu/governance/impact/docs/key_docs/draft_joint_paper_sg_oira.pdf)  
[http://www.aei.org/publications/filter.all.pubID.15549/pub\\_detail.asp](http://www.aei.org/publications/filter.all.pubID.15549/pub_detail.asp)  
<http://www.aei-brookings.org/admin/authorpdfs/redirect-safely.php?fname=../pdffiles/phpGE.pdf>

<sup>24</sup> Philippe Duron, [Rapport d'information fait au nom de la Délégation à l'aménagement du territoire sur l'évaluation des politiques publiques et les indicateurs du développement durable](#), Assemblée nationale, 2002)

de nouvelles politiques et les évaluations se précise<sup>25</sup>. Enfin, le lien entre Suivi-Evaluations et Management budgétaire LOLF pour l'Etat devient très intéressant à considérer<sup>26</sup>.

C'est sans doute dans ce domaine du « préalable » et du « on going » plus que dans l'évaluation externe et ex post que se trouvent les plus grandes sources de l'innovation à venir. Les activités de suivi-évaluation montent en ligne et s'installent comme des activités distinctes même si leur tableau reste aujourd'hui de type « impressionniste » et ne peut donc servir de référence pour comparer à la RGPP.

La récente révision constitutionnelle <sup>27</sup> montre que la pression en faveur des activités évaluatives s'est accrue. Face à cette pression, l'offre des évaluateurs devra encore être assemblée pour faire face à la nouvelle demande et ceci n'est pas encore assez élaboré. Côté offreurs de prestations intellectuelles de qualité, les consultants sont présents ; les universitaires le sont moins ; enfin on manque d'institutions de type haute autorité interministérielle ou de type agence par ministère. On voit seulement poindre le projet de résurrection du comité d'enquête sur les rendements et les coûts de la Cour des comptes<sup>28</sup>.

### **3. Comparaison avec les références internationales sur la segmentation des métiers**

On se base ici sur l'expérience internationale présente dans les revues d'évaluation et les « handbooks » les plus récents<sup>29</sup>.

Il est admis que la segmentation des métiers pratiqués par les professionnels des politiques publiques et de leur mise en œuvre est un héritage historique propre à chaque pays et aux formes institutionnelles associées aux politiques publiques aux différents niveaux de gouvernement dans les Etats de droit.

---

<sup>25</sup> loi du 1er août 2003 relative à l'expérimentation par les collectivités territoriales

<sup>26</sup> Cf., par exemple, pour une introduction à la mise en œuvre de la LOLF, INGLEBERT, X., (2005), *Manager avec la LOLF*, Collection Réforme de l'Etat, Groupe Revue financière.

<sup>27</sup> Un plus grand nombre de séances publiques des assemblées parlementaires est réservé au contrôle de l'exécutif, puisqu'une semaine de séance sur quatre est réservée par priorité au contrôle de l'action gouvernementale et à l'évaluation des politiques publiques (art. 23 de la loi constitutionnelle). Enfin, la Cour des comptes assiste désormais au titre de l'art. 47 de la constitution le Parlement dans son évaluation de l'action gouvernementale, et le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances, des lois de financement de la sécurité sociale et dans l'évaluation des politiques publiques

<sup>28</sup> Cf. Annexe 3.

<sup>29</sup> Pour la bibliographie, voir Baslé, M. (2008), op. cit. Voir aussi les manuels de la Commission européenne site internet : [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008\\_evalsed.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_evalsed.pdf)  
Ou les manuels de l'Unesco, de la Banque mondiale etc.... aux normes internationales.

De ce point de vue, la France est plus que typique, en particulier par la constitution de ses grands corps issus des écoles d'ingénieurs et de l'ENA (Ecole nationale d'administration). Ceux-ci ont eu historiquement la main sur la conception, l'aide à la décision sinon la décision publique, la mise en œuvre des livrables et la régulation de l'offre en quantité et en qualité des services publics, et leur tarification.

Il est aussi admis qu'il faut aujourd'hui pour une bonne gouvernance une meilleure documentation de suivi des PPP (politiques publiques et programmes) et plus d'intelligence publique avant la décision publique<sup>30</sup>.

Ceci suppose au regard des spécialistes internationaux du « nouveau management public » une chaîne de compétences pour accompagner les annonces officielles, les intentions d'action, la mise en œuvre et la compréhension des processus de fabrication des résultats. Il est aussi admis que cette chaîne va jusqu'à la communication politique qui récupère les bonnes nouvelles des évaluations des résultats. Tout ceci est assez intuitif ou basé sur l'expérience. On peut en effet considérer que, étant donné le cycle politique et les cycles associés (cycle budgétaire, cycle électoral), et les différentes formes de vie démocratique (dialogue politique, dialogue social, équilibre ou non des pouvoirs entre l'exécutif et le législatif), les politiques se déroulent comme des mises en œuvre de normes juridiques, comme des interventions, comme des programmes : la vie des politiques et des programmes suppose une organisation animée par des compétences, ces compétences relevant des métiers et de l'expérience acquise antérieurement.

Dans le cycle politique et administratif, les métiers les plus « à la racine » sont les métiers de chargés de mission de conception, de préparation des moments de délibération ou des instants clés de votation.

Suivent ensuite toutes les professionnalités (et elles varient selon le secteur d'intervention, selon les services à rendre et selon les bénéficiaires ultimes) qui sont requises pour les processus de mise en œuvre opérationnelle (passage à l'acte) en régularité ou conformité avec les autorisations législatives, du suivi opérationnel et budgétaire (une comptabilité, des services financiers).

---

<sup>30</sup> Baslé, M. (2006), Bonnes gouvernances publiques en Europe et évaluation. Introduction à un débat de socio-économie politique de l'évaluation, *Economie publique*, revue de l'institut d'économie publique, De Boeck.

Ensuite, compte tenu des problèmes organisationnels et en raison de l'intérêt propre des organisations, le système a besoin d'une sécurisation des process et des procédures pour éviter les défauts de mise en œuvre (écart bureaucratique) et les irrégularités, donc d'un audit régulier et interne des process. Au plan financier, un premier contrôle interne de l'utilisation des fonds avant autorisation de dépense publique (par un agent comptable d'Université par exemple) est nécessaire.

Ensuite, au plan Administration ou Gestion, un contrôle de gestion par rapport à des référentiels de bonne gestion (pratique-métier, respect des normes en vigueur dans le secteur concerné) est un métier traditionnel incontournable.

Ces métiers ne renvoient encore ni au management stratégique, ni à la production des connaissances utiles au pilotage (décollage, régime de croisière, inflexions, re-conceptions, atterrissage et arrêt des programmes).

Les nouveaux métiers de pilotage des politiques publiques sont repérés. Ils ont pour préalable un management stratégique couplé au management basé sur les activités qui vont faire un résultat cohérent avec les objectifs s'opère grâce au monitoring de suivi des réalisations effectives (de leurs coûts humains et budgétaires, de leur calendrier). Ils ont pour pilier documentaire le monitoring de suivi des premiers résultats directement imputables aux réalisations effectives (une sorte d'auto-évaluation en continu sur la base de tableaux de bord très simples).

Plus intellectuellement, la recherche du sens donné à l'action, au programme et à la politique nécessite une recherche évaluative sur l'ensemble des résultats, sur les écarts par rapport à des cibles quand celles-ci ont été pré-établies (« targeting », évaluation d'efficacité). Deviennent alors nécessaires les métiers de l'évaluation des résultats dans les dimensions socio-économiques appropriées aux enjeux des politiques publiques et des programmes. Le secteur public doit engendrer et disposer à tout moment (en continu) d'une capacité à commanditer des connaissances venant des métiers de la prospective, du diagnostic pré-stratégique, de la comparaison des solutions possibles ex ante (analyse multicritères), de la quasi-expérimentation (suivi-évaluation de programmes avec ou sans mesures nouvelles), de l'évaluation des effets, de l'évaluation plus synthétique de l'impact, de la comparaison ex post (« benchmarking » en français parangonnage), et de la méta-évaluation (évaluation des évaluations, capitalisation des connaissances).



## Conclusion.

Dans tous les métiers du suivi et de l'évaluation et dans les conditions optimales (le préalable du nouveau management public), à tout moment, la connaissance s'acquiert selon des méthodes qui doivent « fabriquer des preuves » de l'utilité socio-économique et politique des politiques et des programmes. La politique et le management par la preuve s'appuient sur les « démonstrateurs » que sont les connaissances issues de tous les métiers précédents. La connaissance est inégalement répartie d'où l'importance de faire appel aux intéressés (services ou bénéficiaires le long de la chaîne de fourniture), d'où l'importance des circuits internes d'information (et des applications informatiques facilitant l'ergonomie de la mise à disposition), d'où aussi l'importance de la maîtrise externe du débat public, de la mise en débat, de l'utilisation des retours d'information ou de connaissance et de la communication. Enfin, la mise en débat public de la pertinence, de la cohérence, l'efficacité, de la performance (ration coût-résultat), de l'effectivité et de l'impact suppose que les politiques prennent le risque de s'exposer au « dialogue politique »<sup>31</sup> en engageant des ressources humaines dans la « médiation politique ».

Ceci n'est pas le cas dans la RGPP française, trop technocratique, peu structurée, travaillant sur la seule couche organisationnelle de premier niveau (les surfaces des organigrammes) et dont la vie risque d'être courte, faute d'ancrage dans nos institutions, de relais avec le Parlement et surtout faute de signification pour les services fournisseurs d'utilité socio-économique et les populations (bénéficiaires, citoyens)<sup>32</sup> qui cherchent le sens des politiques publiques et des programmes qui devraient être de plus en plus leurs affaires publiques. Il reste à attendre le moment où l'on pourra se donner le cahier des charges d'une véritable évaluation ex post de la RGPP française.

### Annexe 1. Définitions des activités évaluatives.

Les définitions françaises ont fluctué. En voici des exemples. Rapport Deleau (1986) : « Évaluer une politique publique, c'est reconnaître et mesurer ses **effets propres**, dans une démarche d'identification (du système à évaluer), de mesure (privilegiant les indicateurs quantitatifs), de confrontation (avec d'autres états que l'état observé) et d'explication (causale). » Rapport Viveret, *L'évaluation des politiques et des actions publiques*, rapport au Premier ministre, La Documentation française, Paris (1989), « Évaluer une action publique, c'est émettre **un jugement sur la valeur** de cette action » dans un but « d'instaurer une tension entre logique démocratique (accroissement de la possibilité de débat et d'intervention des citoyens) et logique d'efficacité décisionnelle. ». Décret du 22 janvier 1990, modifié. « L'évaluation d'une politique publique a pour objet de

---

<sup>31</sup> Baslé, M. (2008), op.cit.

<sup>32</sup> FETTERMAN, D. M., et alii (eds.), (1996), *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

**rechercher si les moyens** juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. » Décret du 18 novembre 1998 créant le Conseil national de l'évaluation : « L'évaluation d'une politique publique a pour objet **d'apprécier l'efficacité** de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ». Circulaire du 28 novembre 1998. « L'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre – qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers – et aux objectifs initialement fixés. Elle se distingue du contrôle ou du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir à un **jugement partagé sur l'efficacité** de cette politique et non à la simple vérification du respect des normes administratives ou techniques » .

## **Annexe 2. La méthode RGPP.**

Les décisions

Les équipes d'audit proposent des scénarios de transformation au comité de suivi. Les réformes sont approuvées en CMPP, puis la responsabilité est transférée aux ministères concernés. Les réformes sont lancées par les ministères.

Acteurs : équipes d'audit puis ministères

Les réformes

Les mesures sont détaillées en précisant les bénéfices attendus, les coûts, les risques, les parties prenantes et le calendrier. n Les réformes sont mises en projet dans les ministères.

Acteurs : équipes d'audit/Ministères/équipe projet Bercy

Garantir l'impact de la RGPP

Les ministères pilotent leurs projets de réformes. n L'équipe projet Bercy assure un suivi d'ensemble de la mise en œuvre des réformes. Équipe projet Bercy : pilotage d'ensemble, accompagnement et conseil aux ministères

DGME : pilotage opérationnel du processus et cohérence d'ensemble (équipe coordination), accompagnement de chaque ministère sur l'ensemble des réformes (équipes ministères), apport

méthodologique, outils et bonnes pratiques (équipes leviers). n Direction du Budget : impact économique des réformes, budgétisation pluriannuelle. n DGAFP : gestion des problématiques RH.

n Des tableaux de bord et des points d'avancement sont régulièrement présentés, des mesures correctrices peuvent être prises pour garantir l'impact.

Source : site internet : [http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/bib\\_res/915.pdf](http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/bib_res/915.pdf)

## **Annexe 3. La confusion produite par l'activité multi-objectifs des « inspecteurs-évaluateurs » et « contrôleurs-évaluateurs » en France.**

On rappellera que l'Évaluation n'est pas un Contrôle. Elle est une évaluation-valorisation publique. La valeur publique n'est pas la régularité des processus de mise en œuvre. Deuxièmement, en Évaluation, la production des résultats sans biais est difficile. On est proche d'une démarche recherche. On doit pouvoir « publier » sans être contredit par d'autres « pairs ». La qualité devrait pouvoir être attestée par une démarche de contre-évaluation. Or, la qualité des travaux de contrôle de la Cour est déclarée simple conséquence du principe d'indépendance du magistrat. Elle est *sui generis* : l'indépendance vaut qualité. Il n'y a d'ailleurs pas d'évaluation des travaux de la Cour, pas de matière, pas de synthèse critique donc pas de « gardiennage des gardiens ».

La confusion actuelle des rôles (lorsqu'un magistrat fait de l'évaluation ou du conseil) ne facilite pas la coopération dans la production de nouvelles connaissances évaluatives sur les programmes et les politiques. Et donc venir pour contrôler ce n'est pas facilement susciter la production de connaissances évaluatives nouvelles. Ceci suppose *a minima* une réorganisation de la Cour et des chambres à qui on confierait des missions d'Évaluation : section spécialisée ou chambre autonome, recrutement sur la base de compétences spécifiques plus proches de la Recherche, le but étant la séparation des équipes d'évaluateurs et de contrôleurs à un moment donné de la carrière des personnels impliqués (détachement, délégation, par exemple). A la Cour des comptes, le travail du Comité d'enquête sur les rendements et les coûts est sans...rendement. Mais l'activité évaluative pourrait s'y loger dans une meilleure posture que la confusion actuelle.

Ceci impliquerait « une nette séparation entre les fonctions de certification comptable, de juge des gestionnaires publics et d'évaluation des politiques publiques<sup>33</sup> ».

L'activité évaluative intéresse trop tous les corps constitués, elle est plus recherche et mobilisation d'outils cognitifs que simple contrôle de respect des textes ou des engagements. Certains contrôleurs ou inspecteurs ont appris : les compétences sont bien présentes ainsi que l'expérience. On en trouve les traces dans

---

<sup>33</sup> Baverez, N. 6 février 2008, Le Figaro.

l'activité de magistrats au service de l'évaluation (Gilles Cazenave, Jacques Horaist, Daniele Lamarque, Jean-Michel Lair par exemple)...

La confusion s'est accrue quand, « last but not least », la Constitution française a été révisée par le vote du Congrès le 21 juillet 2008. Voici les éléments nouveaux : « Article 24. Le parlement vote la loi. Il contrôle l'action du gouvernement. Il évalue les politiques publiques. ». Et « Art. 47-2. – La Cour des comptes assiste le Parlement dans le contrôle de l'action du Gouvernement. Elle assiste le Parlement et le Gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et de l'application des lois de financement de la sécurité sociale ainsi que dans l'évaluation des politiques publiques. Par ses rapports publics, elle contribue à l'information des citoyens ». En prévoyant que le Parlement « évalue les politiques », le constituant, avec une économie de mots toujours souhaitable, fonde le droit pour le Parlement de suivre l'application des lois, d'en évaluer les résultats, d'en apprécier les conséquences. », (Assemblée Nationale, n°1009, Rapport sur le projet de loi de modernisation des institutions de la Ve République, 2 juillet 2008).

## BIBLIOGRAPHIE

La Documentation Française : la modernisation de l'Etat, site internet :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/modernisation-etat/chronologie.shtml>.

Voir aussi en référence à des didacticiens en Evaluation ou en Monitoring et Evaluation :

<http://www.evaluate-europe.net/training/evaluation-training-program/>

BASLE M. (2006), « L'évaluation des politiques publiques économiques, pourquoi et comment ? », novembre 2006, numéro spécial sur les politiques économiques, *Cahiers français de la documentation française*, Paris.

BASLE M., (2006), Bonnes gouvernances publiques en Europe et évaluation. Introduction à un débat de socio-économie politique de l'évaluation, *Economie publique*, revue de l'institut d'économie publique, De Boeck.

BASLE, M. (2008). *Economie, conseil et gestion publique : suivi et évaluation de politiques publiques et de programmes*. Editions Economica. Paris.

BOURDIN, J. (2004), *Placer l'évaluation des politiques publiques au cœur de la réforme de l'État*, Rapport d'information de MM. Joël BOURDIN, Pierre ANDRÉ et Jean-Pierre PLANCADE, fait au nom de la délégation du Sénat pour la planification, n° 392 (2003-2004) - 30 juin 2004

Commission européenne, DG Regio, (2009 mise à jour), *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*, site internet :

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008\\_evalsed.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_evalsed.pdf)

Conseil scientifique de l'évaluation, (2003), Paris, *Une évaluation à l'épreuve de son utilité sociale*, La Documentation française, Paris.

DURON Ph., (2002), Rapport d'information fait au nom de la Délégation à l'aménagement du territoire sur l'évaluation des politiques publiques et les indicateurs du développement durable, Assemblée nationale.

ETCHEGOYEN A., (2005), *Regards prospectifs sur l'Etat stratège*, Commissariat général au Plan.

FETTERMAN, D. M., et alii (eds.), (1996), *Empowerment Evaluation: Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

LAFARGE, F. (2007), Le lancement de la révision générale des politiques publiques, *Revue Française d'administration publique*, n°124, pp. 683-696.

INGLEBERT X., (2005), *Manager avec la LOLF*, Collection Réforme de l'Etat, Groupe Revue financière.

UNESCO, (2007), *Evaluation handbook*..