

## L'ÉVALUATION EN FRANCE: À UNE FORTE PRESCRIPTION D'ÉVALUATION CORRESPOND UN FAIBLE ESSOR DES PRATIQUES

Jean-Yves Bion  
ENTPE/CEOPS  
Vaulx-en-Velin, France

**Résumé:** Trois facteurs ont favorisé l'émergence de l'évaluation en France: la mise en place de politiques contractuelles demandant un partenariat de nombreuses institutions, la décentralisation qui en organisant des transferts de compétences a attribué aux collectivités territoriales l'essentiel de la charge de la mise en oeuvre de politiques publiques assurée auparavant par les services de l'État, enfin la mise en place dans l'administration d'État d'une politique de rénovation de la fonction publique. L'auteur, après avoir effectué une brève description des différentes institutions mises en place, analyse les décalages constatés entre l'intérêt suscité par le débat politico-théorique qui a précédé l'institutionnalisation de l'évaluation et la modicité des résultats obtenus, caractérisé par la faiblesse du nombre des évaluations réalisées et le peu de diffusion des pratiques.

**Abstract:** Three factors have helped evaluation to develop in France: (1) contractual policies, which demand a partnership between several institutions, have been set up; (2) by organizing competence transfers, decentralization has given communities the major share of responsibility for implementing policies, something which had previously been done by the State; and, finally, (3) a public service reform policy has been set up within the State administration. The author, after giving a brief description of the various institutions that have been set up, analyzes the discrepancies noted between the interest sparked by the politico-theoretical debate preceding evaluation institutionalization and the paltriness of obtained results, characterized by the meager number of evaluations and the limited promotion of practices.

En France, depuis de nombreuses années, des consultants produisent des études-diagnostic, des ministres sollicitent des personnalités pour porter des jugements de valeur sur la qualité de

l'action publique, et les entreprises privées développent des pratiques d'audit. Même si ces différentes démarches ne s'appellent pas évaluation, on ne peut s'empêcher de constater qu'elles remplissent les fonctions qu'ailleurs on attribue à l'évaluation. Or sous la conjonction de différents facteurs, que l'on s'efforcera de distinguer dans le présent article, une tentative de mise en oeuvre de procédures formalisées d'évaluation ainsi que la mise en place de différentes institutions ont vu le jour en France durant ces dernières années. Quels sont les facteurs qui ont présidé à cet essai d'institutionnalisation de l'évaluation en France, aujourd'hui? Que signifie cette volonté de formalisation et de légitimation des pratiques d'évaluation?

Certaines conditions paraissent propices actuellement pour que se développent en France des pratiques d'évaluation à l'instar de ce qui existe au Canada ou aux États-Unis ou dans d'autres pays européens. Pourquoi est-il de bon ton de baptiser évaluation des travaux d'études divers et s'agit-il là d'un simple engouement passager? Certes en 1990, un certain nombre de textes ont fondé une politique d'évaluation en France et divers organismes ont été créés, mais après trois ans de mise en place de cette politique, on doit s'étonner de l'impact en somme relativement limité de cette politique d'évaluation et de la modicité des résultats obtenus; le nombre d'évaluations produites reste, en effet, relativement limité et les travaux paraissent de qualité très diverses.

On peut s'interroger pour savoir pourquoi le bilan reste aussi modeste. S'agit-il de difficultés rencontrées dans l'adaptation au contexte français d'une méthode et de pratiques venues d'outre atlantique? En quelque sorte un transfert de technologie qui ne serait pas bien passé? Une autre raison pourrait être, ainsi que l'indique P. Duran (1993), que la complexité de l'action publique et les interactions entre les différents acteurs ne permettent pas un développement de l'évaluation, dans la mesure où la mise en oeuvre de l'action devient désormais déterminante pour la réussite d'une politique publique par rapport à la détermination des objectifs. Par voie de conséquence, le rapprochement des objectifs, souvent peu clairs, de la politique avec les effets obtenus n'est en général pas effectué.

Mais les difficultés peuvent trouver aussi leurs sources dans le contexte politico-institutionnel (essentiellement dans l'administration centrale de l'État) dans lequel s'est réalisé le développement de l'évaluation, dans la mesure où l'évaluation peut en effet apparaître comme un outil permettant le rétablissement du contrôle de l'état central sur les collectivités territoriales auxquelles le pouvoir d'assumer certaines compétences avait été décentralisé.

Dans le cadre de cet article l'on cherchera dans un premier temps à analyser les conditions qui ont présidé à une institutionnalisation des pratiques d'évaluation en France. Ensuite, on effectuera une rapide description des institutions créées et de leur rôle, ce qui nous permettra de distinguer des évaluations de deux types. Enfin, nous essaierons de présenter un rapide bilan des premiers résultats et serons à même d'examiner les effets perceptibles de cette politique mais aussi de mieux comprendre les différents obstacles qu'elle rencontre.

## LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

Depuis 1983, dans divers domaines, les lois de décentralisation ont donné aux collectivités régionales, départementales et communales, des compétences qui auparavant étaient assumées par les services de l'État. Bien souvent, ces derniers assuraient la mise en oeuvre des politiques publiques, désormais ce sont en général les collectivités qui en ont la charge de mettre en oeuvre des politiques dont les financements, pour partie, restent à la charge de l'état. *La décentralisation amène donc les services de l'État à accorder une plus grande attention à la mise en oeuvre des politiques dont il n'ont plus la maîtrise, ainsi le niveau local auparavant considéré comme « périphérique » devient désormais central.* Dans cette optique, du fait de la faiblesse des moyens en personnel des services de l'État au niveau local, ainsi que du fait de la difficulté qu'éprouvent les services centraux, éloignés du terrain, à obtenir des informations sur les résultats des actions qu'ils financent, l'évaluation peut se révéler comme un moyen de contrôle de l'emploi des fonds dans le cadre d'opérations cofinancées, dont la mise en oeuvre est assurée par les collectivités territoriales.

Un grand problème souligné par nombre d'auteurs reste la territorialisation des politiques de l'État, c'est à dire comment, dans le contexte nouveau créé par la décentralisation, les politiques de l'État s'inscrivent-elles dans le territoire? Comment les services de l'État, désormais réduits au rôle de simples partenaires, et qui auparavant organisaient les divers acteurs participant à la mise en oeuvre d'une politique publique, peuvent-ils encore coordonner, impulser une politique dont ils ne maîtrisent pas toutes les données. Dans ce nouveau cadre, l'évaluation peut remplir une fonction d'information pour qui l'organise mais court aussi le risque d'être perçue par les autres partenaires comme un outil de contrôle au service de celui auquel elle est destinée.

*La mise en oeuvre des politiques publiques et tout particulièrement des politiques à caractère social se fait donc de plus en plus de façon contractuelle et partenariale, et de nombreuses administrations et diverses institutions publiques, parapubliques ou encore privées sont appelées à collaborer. L'État n'est donc plus en position dominante mais est devenu un partenaire parmi d'autres, c'est le cas, par exemple, des politiques du logement social, de la politique de sécurité, de la politique de la ville, pour ne citer que quelques exemples. Lors de la mise en oeuvre de ces politiques partenariales, le « leadership » ne se décrète pas, il se construit. En vue de renforcer la cohésion entre les partenaires, il est dans ce cadre indispensable que la commande d'évaluation soit définie collectivement, toute demande unilatérale d'évaluation émanant d'un partenaire ou d'un groupe de partenaires risquant de devenir une pomme de discorde entre les acteurs. Dans ce cadre-là, l'étude préparatoire à l'évaluation — c'est-à-dire, la définition collective et pluraliste par les différents partenaires de l'action publique d'un objet d'étude et d'un questionnement commun en vue d'une commande d'étude à effectuer pour éclairer l'action — peut être un outil utile ou une situation indispensable pour établir entre les partenaires un minimum de consensus et de référent commun en vue de la bonne marche du projet. Dans ce cas, l'évaluation peut être le prétexte à une amélioration des conditions de mise en oeuvre de l'action, mais pour cela, il est évidemment nécessaire que les relations entre les partenaires ne soit pas trop conflictuelles.*

Enfin, certaines *critiques en provenance de la société civile sur le fonctionnement des administrations et la qualité des services rendus à l'usager des services publics* entraînent une crise d'identité de la fonction publique et l'amènent à entreprendre une « modernisation » des services. L'administration ne peut plus se présenter « comme bienveillante, omnisciente et infaillible » face aux accusations de « lourdeur », de « lenteur », ainsi que du fait de « la médiocre qualité de certaines de ses prestations de service »; elle doit, dans un simple souci de meilleure fonctionnalité, se transformer. Ainsi, une amélioration de l'accueil des usagers et la prise en compte de leurs besoins, ainsi que de leurs jugements (en tant qu'évaluations spontanées des services rendus), devient une nécessité qui revient comme leitmotiv.

Donc, ces dernières années, divers programmes de modernisation de la fonction publique ont été lancés. Dans un premier temps, l'idée a consisté à essayer de transposer divers outils et méthodes qui avaient fait leurs preuves dans le secteur privé en vue d'accroître

l'efficacité de l'administration: un souci de gestion, une meilleure prise en compte des usagers, qui pour l'occasion étaient considérés comme des clients, ainsi que la mise en place d'outils de contrôle des résultats. Dans un second temps, l'évaluation a été considérée comme *l'un des quatre piliers de la rénovation du service public*. Il est clair que dans ce cadre-là l'évaluation pouvait devenir d'une part un outil utile au manager public en vue d'accroître l'« accountability » des fonctionnaires, en contrepartie de la plus grande autonomie qu'on leur accordait et, d'autre part, était considérée comme le moyen qui pouvait favoriser une meilleure prise en compte de l'avis des usagers en permettant « l'évaluation par le bas » (Warin, 1993).

## LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'ÉVALUATION

Deux rapports portant sur l'évaluation ont été adressés au Premier ministre avant la parution des textes institutionnalisant l'évaluation. Ces rapports proposaient des conceptions fort différentes de l'évaluation.

En 1986, le rapport de M. Deleau: *Évaluer les politiques publiques* envisageait pour la première fois d'utiliser l'évaluation dans le contexte du système politico-administratif français. Il définissait l'évaluation ainsi: « identifier et mesurer les effets des politiques publiques » et précisait, pour ce faire, un certain nombre de principes d'une politique d'évaluation. La *transparence*: il est indispensable que les commanditaires de l'évaluation aient une connaissance précise des méthodes employées par l'évaluateur; par ailleurs ces méthodes étant mise en oeuvre par un autre évaluateur, il devrait être possible pour ce second expérimentateur de retrouver les mêmes résultats que le premier. La *séparabilité*: l'évaluateur ne peut être une personne ayant participé à l'action — on ne peut être juge et partie — et une des conditions d'objectivité et de rigueur pour l'évaluation implique que l'évaluateur soit une personne extérieure. Alors, les problèmes que posait une évaluation étaient essentiellement déclinés en terme de méthode. Cette vision positiviste de l'évaluation se situait sans ambiguïté, dans une perspective cognitive, comme un moyen de mieux connaître l'impact des politiques impulsées par l'état.

En 1988, le rapport au Premier ministre de P. Viveret: *L'évaluation de politiques et des actions publiques* proposait une vision fort différente et plus politique de l'évaluation. Il critiquait la vision de l'évaluation exposée dans le rapport précédent. Dans ce document,

l'évaluation n'est plus considérée comme un instrument de mesure mais bien comme « un jugement porté sur la valeur des politiques publiques ». Il est souligné la dépendance de cette évaluation de la subjectivité de qui porte le jugement. Or, dans un régime démocratique, seuls les élus et les tribunaux disposent de la légitimité nécessaire pour porter un jugement sur une politique. C'est pourquoi, pour Patrick Viveret, l'évaluation doit être située sous la responsabilité directe des élus.

De plus, l'évaluation doit être contradictoire et le rapport souligne que cette dernière pourrait servir à la mise en place de contre-pouvoirs efficaces, parce qu'informés, en vue de contrebalancer le monopole de l'expertise d'État. Il insiste tout particulièrement sur la nécessité de la prise en compte du pluralisme des points de vue et sur la possibilité d'une revivification du débat démocratique par le biais de l'évaluation. Enfin, les résultats doivent en être rendus publics et, en donnant à l'évaluation une fonction « tribunicienne », il paraît possible d'en faire un outil susceptible de revivifier le débat démocratique sur le contenu concret de politiques pour lesquelles on déplore la désaffection et le manque d'intérêt des citoyens.

On peut aussi signaler que, depuis un certain nombre d'années, sur le plan institutionnel, divers comités d'évaluation avaient été mis en place dans certains secteurs spécifiques de l'activité publique: Commission d'évaluation des universités, Commission d'évaluation de la recherche. . . .

Le mouvement d'institutionnalisation de l'évaluation se trouve accéléré à la suite de ces deux rapports qui préparaient la parution de deux textes signés du Premier ministre de l'époque, Michel Rocard:

- Une première circulaire intitulée *Renouveau du service public* (1989) met en avant: « le devoir d'évaluation des politiques publiques » et fait de l'évaluation un pilier de la rénovation de l'administration.
- Un *Décret relatif à l'évaluation des politiques publiques* (1990), qui compose entre les deux tendances exprimées dans les rapports Deleau et Viveret, définit le cadre institutionnel nécessaire au développement en France d'une évaluation formalisée. Ce dernier décret prévoit la création de plusieurs organismes.

*Le Comité interministériel de l'évaluation (CIME)*. Ce comité composé de plusieurs ministres est présidé par le Premier ministre. Il choisit les projets d'évaluation interministériels; il dresse la liste de

*ceux proposés par les différents ministères qui sont susceptibles de bénéficier du fonds spécial réservé à l'évaluation. Une évaluation décidée par le CIME donne au ministre concerné la possibilité de disposer d'informations sur les programmes, en court-circuitant les différents échelons de l'administration.*

*Le Conseil scientifique de l'évaluation (CSE). Cette instance est composée de personnalités nommées par le Premier ministre pour six ans. Choisis pour leurs compétences dans le domaine des sciences économiques, sociales ou administratives, ces personnes doivent définir une déontologie en matière d'évaluation, veiller à la qualité des études décidées, donner leur avis sur la méthodologie des évaluations proposées, et apprécier la qualité des études d'évaluation. Le CSE intervient donc sur la forme et les méthodes d'évaluation et non sur le bien-fondé du projet d'évaluation proposé par un ministère. En vue de formaliser la démarche, cet organisme préconise pour chaque évaluation la construction d'un projet et la composition d'une instance de pilotage de l'évaluation.*

Enfin, est créé un *Fond national de développement de l'évaluation* qui dispose d'un budget permettant de réaliser des évaluations.

Ainsi donc, la mise en place d'une politique d'évaluation s'est effectuée conformément aux traditions du centralisme français: il s'agit d'une politique nationale en direction de l'exécutif; les commanditaires en sont les ministres; la mise en oeuvre est pilotée par les différentes administrations centrales. Malgré certaines initiatives locales, en nombre très restreint, qui se sont fait jour au niveau régional et départemental, *le contrôle du dispositif demeure dans les mains des administrations centrales et intéresse, pour l'essentiel, le seul niveau du gouvernement central.*

Correspondant aux deux domaines circonscrits par chacune des circulaires, deux formes d'évaluations se sont développées: une évaluation comme outil de management du secteur public et une évaluation des effets de l'action publique.

#### DANS LE CADRE DE LA « MODERNISATION » DE L'ADMINISTRATION: L'ÉVALUATION APPARAÎT COMME UN OUTIL DE MANAGEMENT SPÉCIFIQUE DU SECTEUR PUBLIC.

À la suite du choc de la décentralisation, un premier modèle de transformation de l'administration d'État a été recherchée dans la transposition des méthodes managériales du secteur privé au sein de

l'administration d'État. Après le demi-échec de cet essai, la circulaire portant sur le *Renouveau du service public* présente l'évaluation comme *l'outil par excellence de mesure des actions du service public, susceptible de jouer le même rôle que le marché pour le secteur privé*.

La modernisation de l'administration se développe dans deux directions.

La première direction consiste à faire de l'évaluation *un outil dans la panoplie du manager public*, avec la formation et le contrôle de gestion. Elle peut jouer un rôle de régulation en se centrant sur l'examen des processus. Il y a peu, le Premier ministre faisait remarquer combien la fonction publique restait hiérarchisée et stratifiée en catégories. La circulaire prône, d'une part, « un développement des responsabilités, une nouvelle définition plus autonome des tâches des cadres intermédiaires et l'octroi d'une plus grande capacité de négociation » (Rocard, 1989). Cette plus grande responsabilité doit s'accompagner, d'autre part, d'une obligation de rendre des comptes et de la mise en place d'une évaluation individuelle des agents plus appropriée.

La seconde direction dans laquelle l'évaluation peut trouver une utilité concerne l'aide qu'elle peut fournir à *une meilleure maîtrise de « l'environnement pertinent » de l'administration* (Crozier & Friedberg). Il est notamment souhaité que la prise en compte des critiques et des jugements des usagers sur le service rendu, « l'évaluation spontanée des usagers » en somme, peut permettre une amélioration du rapport avec ces derniers et doit faire partie des moyens courant à la disposition des agents en vue de réguler au mieux l'interface avec l'utilisateur.

Enfin, en parallèle à ces dispositions, *les corps d'inspection dans différentes administrations*, telle que l'Éducation nationale, ou le ministère de l'Équipement, *se dotent d'une mission d'évaluation*.

## L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES: UN OUTIL DE CONTRÔLE DU POUVOIR CENTRAL SUR SES PARTENAIRES LOCAUX?

Ainsi que nous l'avons vu, fidèle à une tradition étatique française, l'organisation de la fonction évaluation au sein de l'appareil d'état reste très centralisée et se trouve placée sous la responsabilité di-



recte du pouvoir exécutif. En nommant les ministres, principaux destinataires de l'évaluation, un contrôle accru des cabinets ministériels sur le fonctionnement de l'administration est rendu possible. Dans le cadre ainsi défini, les administrations centrales sont libres d'organiser la démarche d'évaluation. *Comment une organisation aussi centralisée va-t-elle pouvoir jouer un rôle dans la régulation des rapports entre le pouvoir central et « la périphérie »?*

Avec la montée en régime des différentes collectivités locales, et du fait des pouvoirs que leur octroient les lois de décentralisation, la mise en oeuvre de nombreuses politiques échappe désormais au pouvoir central. Ce sont *les pouvoirs locaux qui ont désormais la responsabilité entière de la mise en oeuvre de certaines politiques publiques*, même si parfois ce sont des politiques cofinancées par l'état et les collectivités.

Dans ce nouveau cadre, une des fonctions désormais dévolue à l'évaluation pourrait donc être d'établir un contrôle du pouvoir central (« jacobin ») sur les divers pouvoirs locaux (« la périphérie »), dans le cadre de la réalisation d'opérations cofinancées ou lors de la mise en oeuvre de politiques multi-partenariales. Ainsi, *en mettant en avant des aspects de méthode et d'expertise, l'évaluation peut permettre au pouvoir central de se repositionner sur des secteurs d'où la décentralisation avait paru l'évincer*. En effet, la mission assignée à l'évaluation par l'administration centrale semble bien être de rétablir une forme souple de contrôle sur la mise en oeuvre des politiques « territorialisées », dans lesquelles l'administration d'État n'est que peu partie prenante, sinon par ses financements—de nombreuses opérations font appel à des financements multiples—dont elle se donne ainsi les moyens de contrôler l'utilisation.

## LES RÉSULTATS

Plusieurs politiques ont été évaluées ou sont en cours d'évaluation; on peut citer: l'évaluation du revenu minimum d'insertion, évaluation de l'informatisation de l'administration, évaluation de la politique de la ville, évaluation de la politique de réhabilitation des logements sociaux, évaluation des « opérations été chaud ». Toutefois ce bilan peut apparaître relativement modeste. En effet, à part ces quelques politiques soumises au CSE, pour validation de la méthode employée et dans le souci de fournir une plus grande légitimité à la démarche, peu nombreuses sont les collectivités qui se sont lancées dans une démarche d'évaluation, et il n'existe pas, semble-t-il, de politique

publique ayant fait l'objet d'une démarche d'évaluation pluraliste, initiée conjointement par l'État et une collectivité locale. En première analyse, les résultats donc peuvent être qualifiés de modestes, surtout si on met ces résultats en parallèle avec les illusions que son lancement a pu nourrir dans certaines sphères politico-administratives. Modestes par leur nombre, les évaluateurs le sont aussi par leurs résultats et par leurs effets en retour sur l'action. Cette modicité des résultats en regard des ambitions affichées amène donc à se poser la question de savoir à quoi sert réellement cette institution des pratiques d'évaluation en France.

### A QUOI SERT L'ÉVALUATION EN FRANCE?

La France connaît donc un engouement certain pour l'évaluation, mais cette tentative d'adaptation de « cet objet étrange venu d'ailleurs » au contexte français paraît poser quelques problèmes. S'agit-il de problèmes d'acclimatation de méthodes, assimilables à des problèmes de transfert de technologie? S'agit-il de résistances qu'opposent certains pouvoirs dans la mesure où cette introduction de l'évaluation s'inscrit dans des rapports de redistribution des rôles entre le centre et la périphérie? Après trois années de mise en place de cette politique, quel bilan peut-on dresser?

*Une première difficulté paraît tenir à l'objet de l'évaluation: les politiques publiques.* Ces dernières sont en général des objets flous, relativement difficiles à identifier. Déjà en 1986, le rapport Deleau posait, comme condition préalable à l'évaluation, la nécessité de « rendre les politiques évaluables ». En effet, en France, la notion de programme n'existe pas et on parle plutôt de politiques publiques. Dans les pays anglo-saxons on a des « programmes substantiels » qui énoncent clairement les objectifs à atteindre mais sont souvent muets sur l'organisation et les procédures administratives, alors que dans « les pays de tradition administrative » comme la France, il s'agit plutôt de « politiques publiques », à caractère plus organisationnel, où les objectifs sont vagues, mais qui s'attachent à décrire minutieusement les règles du jeu procédurales et organisationnelles (Knopf, 1990, p. 204).

Les obstacles seraient-ils alors d'ordre culturels? Les difficultés découleraient alors de l'adaptation d'une méthode « venue d'ailleurs » au contexte français. *Ces difficultés seraient en quelque sorte assimilables aux problèmes que pose tout transfert de technologie.* Cette objection ne semble pas non plus pouvoir être retenue. En effet, peut-on dire que l'évaluation est une méthode? On peut penser que

l'évaluation est plutôt une attitude qu'une méthode. Si, lors d'une évaluation, on fait généralement appel à différentes méthodes et techniques appartenant au patrimoine des sciences sociales, il n'en est pas de spécifique à l'évaluation qui n'est, ainsi que le dit Eric Monnier (1990), « *qu'un usage nouveau d'outils anciens* ». En France, comme ailleurs, il existe des bureaux d'études compétents pour mener à bien des études à caractère évaluatif.

En dernière analyse, *les obstacles rencontrés pour la diffusion de l'évaluation résident certainement plus dans les rapports de pouvoir qui sous-tendent l'évaluation*, ou qui se nouent autour de l'évaluation, que dans les capacités à maîtriser une méthode ou des techniques d'investigation. Le problème semble donc devoir être posé en d'autres termes; si l'évaluation n'est pas une méthode, elle apparaît indubitablement comme un outil qui permet, dans les jeux de pouvoirs, à certains acteurs de porter des jugements de valeurs sur les pratiques, les démarches et les résultats obtenus par d'autres acteurs. Plutôt que d'en faire une querelle de méthode, la question à éclaircir dans chaque cas est toujours la même: à qui est utile l'évaluation? Elle peut être en effet tour à tour un outil de contrôle, de légitimation ou de régulation au service d'acteurs dominants ou plus clairvoyants.

En termes de relations de pouvoirs, l'examen des obstacles que rencontre le développement de l'évaluation en France renvoie à une question plus fondamentale: *pourquoi s'impose, actuellement, en France, une nécessité de formaliser, de codifier et d'institutionnaliser une démarche d'évaluation?*

En attendant d'apporter des réponses plus substantielles à cette question, on se contentera ici de pointer rapidement quelques points qui permettent de situer les enjeux de l'institutionnalisation de l'évaluation. En premier lieu, on observera l'intérêt qu'accordent à l'évaluation les corps de contrôle qui peuvent y voir un moyen de dépasser leur rôle de contrôle de la conformité pour le transformer en contrôle d'opportunité. Ensuite, on notera l'engouement des « décideurs », qui semblent privilégier, quant à eux, l'aspect informatif de l'évaluation. Celle-ci leur permet en effet de court-circuiter les niveaux intermédiaires et les relais traditionnels d'informations, en recueillant directement des informations auprès des acteurs de terrain. Enfin, on remarquera que s'il n'existe pas d'évaluations qui soient *conduites conjointement par le pouvoir central et les collectivités locales*, par contre, il est possible de faire état de dispositifs d'évaluation mis en place unilatéralement par des collectivités régionales ou départementales en vue d'évaluer leur politique.

Mise en place par les seules collectivités, ou par un seul partenaire d'une politique contractuelle, elle peut dans ce cas apparaître comme un outil de légitimation et d'auto-justification des actions entreprises par qui l'impulse, en ce que l'objet de l'évaluation sera fourni par les aspects les plus réussis de la politique ou la démarche biaisée par une présentation très favorable des seuls aspect positifs.

En définitive, lancée avec des ambitions de revitalisation du débat démocratique, comme un nouvel outil d'apprentissage de la négociation et du compromis, l'évaluation, impulsée par le niveau national, peut apparaître aux collectivités territoriales comme un outil souple de contrôle aux mains de l'État Jacobin, qui reprend ainsi en douce un contrôle sur les politiques qu'il cofinance; elle risque alors de se heurter à de fortes résistances.

## REFERENCES

- Deleau, M., Nioche, J.P., Penz, P., & Poinard, R. (1986). *Évaluer les politiques publiques*. Paris: La documentation française.
- Duran, P. (1993). Les ambiguïtés de l'évaluation. *Pouvoirs*. 67.
- Knopfel, P. (1990). Dans K. Horber-Papazian (Ed.), *Évaluation des politiques publiques en Suisse. Pourquoi? Pour qui? Comment?* Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Monnier, E. (1990). L'évaluation pluraliste: un usage nouveau d'outils classiques. Communication au séminaire du Commissariat général au plan, *L'évaluation des politiques publiques: techniques, pratiques et institutions*. Mai.
- Rocard, M. (1990). *Décret du 22 janvier 1990*.
- Rocard, M. (1989). *Renouveau du service public*. Circulaire du 23 février 1989.
- Viveret, P. (1988). *L'évaluation des politiques et des actions publiques: propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion*. Paris: La documentation française.
- Warin, P. (1993). *Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques*. Paris: l'Harmattan. Coll. Logiques Politiques.