



**HAL**  
open science

## L'évaluation des politiques publiques

Eric Plottu

► **To cite this version:**

Eric Plottu. L'évaluation des politiques publiques. Journées Planification déchets nouveau cadre juridique et conséquences pratiques, Nov 2010, France. ⟨hal-01064060⟩

**HAL Id: hal-01064060**

**<https://hal.science/hal-01064060v1>**

Submitted on 15 Sep 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## L'évaluation des politiques publiques

Eric PLOTTU

**ADEME - Service Economie et Propective**  
20 avenue du Grésillé - BP 90406 - 49004 Angers Cedex 01  
Tél. : 02 41 20 42 76 - eric.plottu@ademe.fr

Mon intervention traite de l'évaluation et plus précisément de l'évaluation des politiques publiques. Après l'observation et les intéressants retours d'expérience de suivi, avec l'évaluation : on boucle en quelque sorte la boucle des outils de pilotage de l'action.

Je vais essayer de définir et de positionner l'évaluation par rapport à ces notions d'observation et de suivi.

On fait de l'observation au travers d'un certain nombre d'indicateurs, cela permet notamment de nourrir des outils de gestion, des tableaux de bord utilisés pour le suivi de l'action.

Via ces tableaux de bord et ces indicateurs sur la mise en œuvre des moyens, des actions prévues, le suivi va permettre de voir comment évolue l'indicateur : ça monte, ça descend, ça s'accélère, ça ralentit,...

Si ces indicateurs dont on suit l'évolution sont liés à un objectif chiffré, cela va permettre de voir où l'on en est par rapport à l'objectif fixé : on a atteint x % de l'objectif.

Le suivi permet de répondre à ces questions, on n'est pas très loin de l'évaluation dont l'un des objectifs est de juger de l'atteinte des objectifs fixés, c'est ce qu'on appelle l'efficacité de l'action. (on compare les résultats aux objectifs fixés)

C'est cette notion qui est mise en exergue dans la définition de 1998 de l'évaluation de politiques publiques

***Evaluer une politique c'est « apprécier son efficacité en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre » (décret du 18/11/1998)***

Cette première définition insiste sur les notions d'efficacité et d'efficience (le bon emploi des moyens- l'absence de gaspillage).

On a ainsi exploité, interprété des données (indicateurs...), comparé le résultat obtenu à l'objectif fixé, cela permet de se comparer à d'autres collectivités...  
Mais la signification et l'utilité de l'exercice se trouvent limitées, si on en reste là.

Il faut maintenant essayer de **comprendre pourquoi** ça monte, ça descend, pourquoi on a atteint que x % de l'objectif.

Là commence véritablement l'évaluation des actions et des politiques publiques.

L'évaluation va se baser sur ces éléments de suivi et va rechercher à mettre en évidence les facteurs explicatifs de ce qu'on observe.

**L'évaluation va donc se baser principalement sur des enquêtes de terrain auprès des cibles bénéficiaires et des partenaires de l'action pour comprendre le pourquoi des choses, déterminer les facteurs de succès et d'échecs de l'action, et in fine porter un jugement de valeur sur l'action menée.**

Par ces enquêtes on va s'assurer que l'action répond bien au problème posé, aux besoins des cibles bénéficiaires, des citoyens. On va essayer de comprendre les jeux d'acteurs sur le terrain.

On va aussi regarder comment l'action s'articule avec d'autres actions engagées sur le terrain. C'est ce qu'on appelle vérifier la **cohérence externe**.

Pourquoi a-t-on atteint x % de l'objectif ? Les objectifs fixés étaient-ils trop ambitieux par rapport aux moyens mis en œuvre ? On cherche ainsi à vérifier la **cohérence interne** de l'action.

Ce x % de l'objectif, finalement c'est une assez bonne performance ?, un très mauvais résultat ?, L'action publique est-elle un échec, un succès au vu de son **impact** sur le terrain, sur le problème que l'on cherche à résoudre ? Il s'agit et de juger de l'**utilité** de cette action et de porter globalement un **jugement évaluatif**.

On va ainsi porter un **jugement de valeur**. C'est une deuxième définition que l'on peut donner à l'évaluation

***Evaluer : c'est porter un jugement de valeur***

Pour enquêter auprès des publics cibles et porter un jugement de valeur sur l'action menée, on privilégiera donc plutôt une évaluation par un bureau d'étude externe. (ce qui permet d'avoir un regard distancié par rapport à l'objet évalué)

L'évaluation qui peut être menée ex post ou chemin faisant conduira enfin à des **recommandations** d'évolution de l'action (de ses objectifs, des moyens, des conditions de mise en œuvre,...).

#### **L'intérêt de l'évaluation :**

L'évaluation n'est pas le suivi. Elle va au-delà, elle cherche à mettre du sens aux indicateurs de suivi, aux tableaux de bord, d'apprécier le qualitatif qui échappe au suivi.

Un exemple, pour terminer, de l'apport de l'évaluation :

Lorsque l'objectif n'est pas atteint...le premier réflexe est de regarder du côté des moyens mis en œuvre : on s'interroge sur les moyens : pas assez de moyens ? ont-ils été mal utilisés ?

Le risque est de rester sur cette analyse des moyens.

Mais le problème peut venir de l'objectif lui-même :

- Soit parce qu'il n'est pas ou qu'il n'est plus adapté au contexte,
- Soit parce qu'il n'est pas partagé par l'ensemble des acteurs.

***L'évaluation c'est aussi une opportunité pour questionner le bien fondé des objectifs eux-mêmes***

D'où l'utilité de construire l'**arbre des objectifs** ou **logigramme** dont il était question tout à l'heure.

Effectivement c'est au cœur de l'évaluation. Mais souvent ce logigramme ou arbre des objectifs servent à cadrer le travail d'évaluation avec le commanditaire afin de comprendre sa logique d'action : moyens- actions- résultats -impact (finalité). Il est beaucoup plus intéressant que le bureau d'étude construise cet arbre des objectifs et logigramme avec les principales parties prenantes de l'action. (c'est aussi l'intérêt d'ouvrir à l'externe le comité de pilotage et de faire participer le plus activement possible l'ensemble des parties prenantes à l'évaluation).

On est surpris de constater lorsque l'on fait des évaluations qu'un même objectif/finalité d'une action publique est perçu différemment par les différents acteurs et partenaires de l'action voire au sein d'une même institution.

Et c'est là un principal facteur explicatif de la réussite ou non de l'action.]

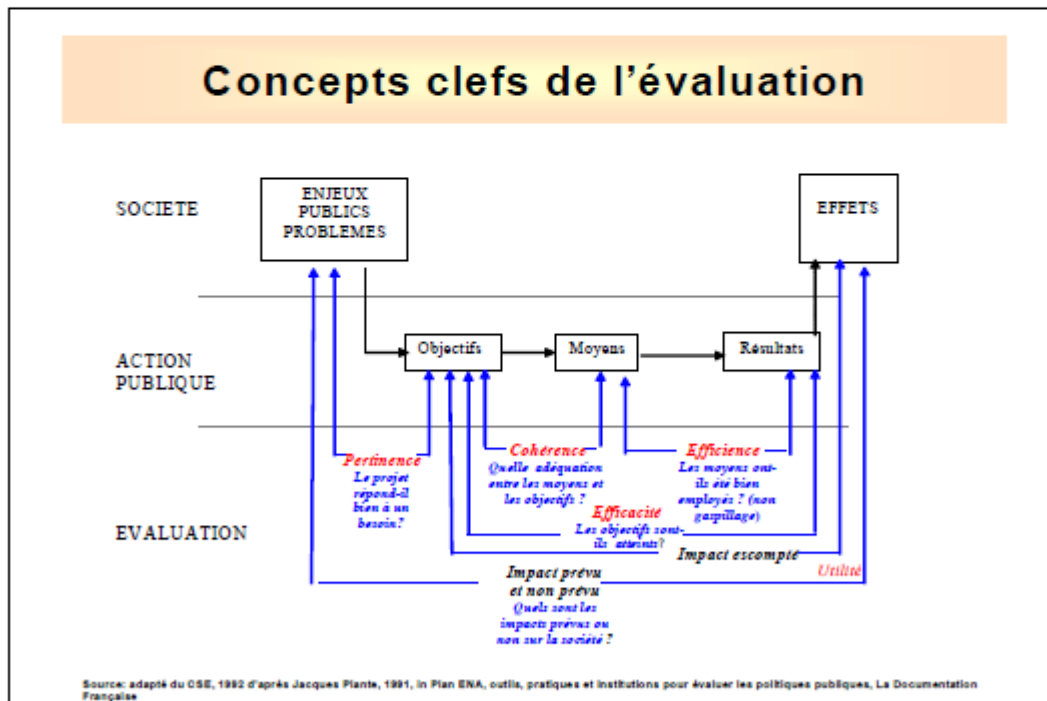
Comprendre les logiques d'actions des différentes parties prenantes constitue ainsi un grand pas dans la compréhension de ce qui s'est passé sur le terrain. En ex ante, c'est surtout un facteur de succès voire une condition de mise en œuvre de l'action.

Un processus **participatif** d'élaboration et d'évaluation de l'action (notamment en ouvrant le comité de pilotage aux parties prenantes : maître d'ouvrage, maître d'œuvre ; opérateurs de terrain, associations, bénéficiaires/citoyens,...) est le meilleur moyen de s'assurer du partage des objectifs et finalités de l'action publique.

Cette réflexion sur l'objectif, s'interroger sur le bien fondé de l'objectif, de l'action, c'est ce qu'on appelle l'évaluation de la **pertinence**. Cette réflexion sur la pertinence est le principal apport et une spécificité de l'évaluation des politiques publiques par rapport aux formes de pilotage de l'activité (suivi, contrôle de gestion, audit,...)

Je vais terminer en vous présentant un graphique des concepts clés de l'évaluation, qui est également le résumé mon intervention, on y retrouve les notions que j'ai introduites d'efficacité, d'efficience, de cohérence, de pertinence, d'utilité. C'est à l'ensemble ou partie de ces notions que l'évaluation cherche à répondre.

Je vous invite enfin à consulter le site de la Société Française de l'Évaluation : [www.sfe-asso.fr](http://www.sfe-asso.fr),



notamment la Charte présentant les principes fondamentaux de l'évaluation des politiques publiques.

Sur l'évaluation des politiques publiques, vous pouvez consulter l'ouvrage de Bernard Perret *L'évaluation des politiques publiques*, Coll. Repères, éd. La Découverte, 2001, 124 pages.

Vous trouverez ci-dessous les principales références bibliographiques de l'intervenant sur la question de l'évaluation : Sur la participation des citoyens/parties prenantes aux évaluations, vous pouvez consulter en particulier Floc'hlay, Plottu (1998) ; Plottu, Plottu (2009, 2010).

Références bibliographiques de l'intervenant :

Lajudie B., Plottu E. " *Evaluation et ré-ingénierie de l'action publique* ", Politiques et Management Public, volume 27, n°3, 2010, pp.105-120.

Plottu E., Plottu B. " *Multidimensionnalité des enjeux du paysage : de l'évaluation à la décision* ", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°2, 2010, pp.293-311

Plottu E., Plottu B. " *Logiques territoriales et aménagement durable du territoire : quelles règles de coordination et de décision ?*", Géographie, Economie, Société, 11, 2009, pp.283-299.

Plottu B., Plottu E. " *Approaches to participation in evaluation: Some Conditions for Implementation* ", Evaluation. The International Journal of Theory, Research and Practice, vol. 15, n°3, juillet 2009, pp.343-359

Plottu B., Plottu E. " *Contraintes et vertus de l'évaluation participative*" Revue française de gestion, vol.35-192, 2009, pp.31-44.

Floc'hlay B., Plottu E. " *Democratic Evaluation : From Empowerment Evaluation to Public Decision-Making* ", Evaluation. The International Journal of Theory, Research and Practice. vol.4, n°3, juillet 1998, pp.261-277.

Plottu E, " *Evaluation et prise de décision: Impacts socio-économiques et environnementaux dans les grands projets d'infrastructure de transport*", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°2, mai 1998, pp.301-320.