



**HAL**  
open science

# Institutionnaliser l'évaluation au sein d'une organisation : enjeux, pratiques, usages dans une caisse d'allocations familiales

Nadia Okbani

► **To cite this version:**

Nadia Okbani. Institutionnaliser l'évaluation au sein d'une organisation : enjeux, pratiques, usages dans une caisse d'allocations familiales. *Revue Française de Socio-Economie*, 2017, 19, pp.252-253. hal-04219408

**HAL Id: hal-04219408**

**<https://hal.science/hal-04219408>**

Submitted on 27 Sep 2023

**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.

**Nadia OKBANI**

***Institutionnaliser l'évaluation au sein d'une organisation : enjeux, pratiques, usages dans une caisse d'allocations familiales.***

**Thèse de Science Politique** réalisée sous la direction de Thierry BERTHET, Directeur de recherche CNRS, et de Robert LAFORE, Professeur, Science po Bordeaux, soutenue le 2 décembre 2016 à Sciences Po Bordeaux.

Jury composé de Philippe WARIN, Directeur de recherche CNRS, Sciences Po Grenoble ; Anne-Cécile DOUILLET, Professeure, Université de Lille (rapporteuse) ; Patrick HASSENTEUFEL, Professeur, Université de Versailles Saint-Quentin (rapporteur) ; Ariel MENDEZ, Professeure, Université Aix-Marseille ; Sandrine RUI, Maître de conférences, Université de Bordeaux.

La thèse analyse pourquoi et comment l'évaluation s'institutionnalise à l'échelle d'une organisation, indépendamment d'incitation externe, et interroge les changements que cette pratique introduit dans l'organisme et dans la conduite de l'action publique. Partant du cas de la CAF de la Gironde, elle entend saisir les normes, les règles, les rôles et le travail institutionnel des acteurs qui donnent sens et consistance à la pratique de l'évaluation. La recherche se base sur une ethnographie de quatre ans et sur quatre-vingt-seize entretiens.

La première partie montre en quoi le déploiement du nouveau management public et de ses instruments de gestion n'est pas nécessairement synonyme du développement de l'évaluation de politiques. Il tend plutôt à s'y substituer en focalisant l'attention des dirigeants sur l'atteinte d'objectifs de gestion et de réduction des dépenses, au détriment parfois de leurs finalités politiques et de leurs effets sociaux. Cette tendance contribue à expliquer la faible institutionnalisation de cette « norme floue » au sein des organismes de sécurité sociale voire des administrations publiques.

La seconde partie analyse le processus institutionnel de l'évaluation à la CAF sur une vingtaine d'années. Elle révèle que l'évaluation fait l'objet d'appropriations stratégiques de la part d'acteurs se positionnant dans une logique d'influence politique. Son institutionnalisation ne procède pas de façon linéaire. Elle prend forme dans la durée, à travers différentes étapes imprégnées d'investissement d'acteurs, de luttes symboliques et de jeux de pouvoir.

La troisième partie démontre que l'institutionnalisation de l'évaluation, sa pratique, ses usages mais aussi les changements incrémentaux qu'ils introduisent sont conditionnés et contraints par des intérêts d'acteurs qui en négocient les normes en fonction de leur contexte organisationnel et politico-administratif d'inscription. Instrument de connaissance et de reconnaissance, l'évaluation tend à reconfigurer les rapports sociaux dans l'organisation et en dehors, tout en réintroduisant des dynamiques bottom-up dans l'élaboration des politiques. Elle permet aux acteurs de définir la nature des problèmes à résoudre et des changements à conduire, mais aussi de renforcer leurs propres positions. L'évaluation constitue ainsi un instrument politique de régulation des rapports sociaux et de l'action publique locale.

La quatrième partie montre que les évolutions de la pratique évaluative au fil du temps, les résistances, les reconfigurations organisationnelles et les processus d'apprentissage participent à la production de l'institution, à sa routinisation, à sa stabilisation et finalement à sa pérennité.

**Nadia OKBANI**, ATER, Université Paris Descartes, chercheure associée au Centre Emile Durkheim.  
[nadiaokbani@yahoo.fr](mailto:nadiaokbani@yahoo.fr)