
Cheminement institutionnel de l'évaluation des politiques publiques en France, en Suisse et aux Pays-Bas (1970-2003)

Steve Jacob, Frédéric Varone

Résumé

Cet article analyse les liens entre l'évaluation des politiques publiques et les réformes du secteur public. Il vise, d'une part, à décrire les dispositifs d'institutionnalisation de l'évaluation en France, en Suisse et aux Pays-Bas et, d'autre part, à identifier les facteurs favorisant ces processus de pérennisation de l'évaluation. La conclusion de cette analyse comparée souligne la singularité des voies suivies entre 1970 et 2003 par les trois pays afin d'ancrer l'évaluation et celle des dispositifs institutionnels graduellement mis sur pieds. Elle soutient également que, si l'évaluation semble avoir trouvé sa place dans le cadre des récentes transformations du service public, son utilité politique doit encore être démontrée ou, à tout le moins, renforcée de manière significative.

Citer ce document / Cite this document :

Jacob Steve, Varone Frédéric. Cheminement institutionnel de l'évaluation des politiques publiques en France, en Suisse et aux Pays-Bas (1970-2003). In: Politiques et management public, vol. 22, n° 2, 2004. « Une génération de réformes en management public : et après ? » Actes du treizième colloque international - Strasbourg, jeudi 24 et vendredi 25 novembre 2003 - Tome 1. pp. 135-152;

doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.2004.2844>

https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_2004_num_22_2_2844

Fichier pdf généré le 22/04/2018

CHEMINEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES EN FRANCE, EN SUISSE ET AUX PAYS-BAS (1970-2003)

Steve JACOB*
Frédéric VARONE**

creative
commons



Persée

Résumé

Cet article analyse les liens entre l'évaluation des politiques publiques et les réformes du secteur public. Il vise, d'une part, à décrire les dispositifs d'institutionnalisation de l'évaluation en France, en Suisse et aux Pays-Bas et, d'autre part, à identifier les facteurs favorisant ces processus de pérennisation de l'évaluation. La conclusion de cette analyse comparée souligne la singularité des voies suivies entre 1970 et 2003 par les trois pays afin d'ancrer l'évaluation et celle des dispositifs institutionnels graduellement mis sur pieds. Elle soutient également que, si l'évaluation semble avoir trouvé sa place dans le cadre des récentes transformations du service public, son utilité politique doit encore être démontrée ou, à tout le moins, renforcée de manière significative.

* GRAP - Université libre de Bruxelles, Belgique.

** AURAP - Université catholique de Louvain, Belgique.

Introduction

L'évaluation de l'action publique vise à mesurer les effets propres d'une politique et, en fonction de critères établis (pertinence, efficacité, efficience, économie, équité), à porter un jugement de valeur sur ceux-ci. Traditionnellement, elle est présentée comme un instrument qui assure une gestion publique de meilleure qualité. Il n'existe aucune validation claire, précise et définitive de cette assertion, même si nous constatons que l'évaluation s'affiche depuis plusieurs années comme une préoccupation des gouvernements de nombreux pays industrialisés souhaitant moderniser leur administration. Selon E. Monnier, le développement graduel de la pratique évaluative s'explique par la convergence de trois facteurs : la complexification de l'action publique, les difficultés de pilotage et de légitimation de celle-ci ainsi que la professionnalisation de l'analyse des politiques publiques qui en facilite l'intelligibilité¹. De fait, les histoires nationales et régionales de la diffusion des pratiques et cultures évaluatives suggèrent que le processus et le degré d'institutionnalisation de l'évaluation connaissent des cheminements propres aux différents pays et dépendent, en partie du moins, des spécificités des systèmes politico-administratifs.

Les potentialités offertes par l'évaluation s'avérant multiples, il semble logique que les ambitions qui lui sont assignées puissent être nombreuses et variables en fonction des époques, des pays ou des acteurs qui se mobilisent pour en assurer la pérennisation. Cette situation constitue le point de départ de notre article qui se focalise sur les modalités d'institutionnalisation de l'évaluation dans trois démocraties européennes et la relation qui pourrait unir l'évaluation et les réformes du secteur public. La mise en œuvre de l'évaluation représente-t-elle une réforme administrative en soi ou bien ce nouvel outil de pilotage de l'action publique constitue-t-il un point d'appui à l'adoption d'autres réformes ? Pareille interrogation nous semble innovante car elle étudie le lien, peut-être tenu *in fine*, mais sous-étudié à notre connaissance, entre les réformes du secteur public d'un côté et le développement de l'évaluation de l'autre. De plus, elle vise à prolonger les travaux antérieurs qui mettent l'accent soit sur des études de cas sectorielles soit sur des présentations d'évolutions nationales², les approches comparées demeurant quant à elles sensiblement plus rares³.

Nous comparons le processus d'institutionnalisation de l'évaluation en France, aux Pays-Bas et en Suisse. Dans ces pays, les administrations sont marquées, à des époques différentes, par des réformes plus ou moins ambitieuses. Du point de vue de la rhétorique employée, ce mouvement modernisateur met partout en valeur des principes et concepts tels que : « service aux usagers », « *accountability* », « meilleure utilisation des deniers publics », etc. Au-delà de cette sémantique, dont les effets performatifs ne pourraient bien entendu être négligés, ces réformes induisent une réflexion sur les missions de service public ainsi que sur la meilleure manière de les

* Les résultats présentés sommairement ici sont issus de deux projets de recherche financés par les Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles de Belgique et par le Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale. Que ces institutions soient ici remerciées de leur soutien.

¹ E. Monnier, *Evaluation de l'action des pouvoirs publics*, Paris, Economica, 2^e éd., 1992, p. 54.

² M.-C. Kessler (dir.), *Evaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 1998.

³ J.-E. Furubo, R. Rist, R. Sandhahl (eds), *International Atlas of Evaluation*, New Brunswick & Londres, Transaction Publishers, 2002.

remplir. Parmi les diverses solutions proposées à ce dessein, l'évaluation a connu des appréciations et des degrés de mise en œuvre différents selon les pays. Dès lors, notre objectif est de décrire le niveau d'institutionnalisation de l'évaluation et d'identifier les principaux facteurs favorisant ce processus. Nous cherchons à analyser, de manière préliminaire, en quoi « *le développement de l'évaluation est tributaire du type d'Etat dans lequel il se produit et de la nature des élites susceptibles de la porter, comme des éléments plus culturels à travers lesquels la chose publique trouve sa définition et sa justification* »¹.

**Etat de
l'évaluation :
processus
historiques**

Des initiatives récentes et variées

Le mouvement d'institutionnalisation de l'évaluation ne débute pas au même moment dans les différents pays analysés. La pratique évaluative est récente en France et en Suisse (fin 1980 - début 1990) en comparaison avec la situation hollandaise où la tradition s'avère plus ancienne (fin 1970 - début 1980). Néanmoins, la notion de « souci de soi »² de l'Etat apparaît centrale dans la réflexion qui amorce le développement de l'évaluation. Cet élément commun à l'émergence de la pratique ne signifie toutefois pas que les initiatives sont identiques dans les trois pays. En effet, nous illustrons la diversité observable en présentant sommairement l'ambition politique et modernisatrice en France, la nécessité de réduire les dépenses publiques aux Pays-Bas ainsi que le programme de recherche suisse concourant à l'amélioration de la gestion publique.

La littérature relative à la phase de mise à l'agenda des politiques publiques insiste sur l'importance de certains acteurs dans la construction sociale et la définition politique de problèmes publics et de leur inscription sur l'agenda gouvernemental³. De ce point de vue, le développement de l'évaluation (comme réponse institutionnelle à un problème politico-administratif) peut s'expliquer par la nature et le rôle de certains porteurs de projet individuels ou collectifs.

L'évaluation des politiques associe des acteurs provenant d'horizons très différents, issus du monde politique (Parlement, Gouvernement), administratif et privé (académiques et consultants). Cependant, tous ne se mobilisent pas avec la même intensité durant toutes les phases du processus d'institutionnalisation. Avant d'aller plus loin dans l'identification des porteurs de projet, soulignons qu'il faut clairement distinguer les « promoteurs » des « bénéficiaires ». En effet, il arrive que les entrepreneurs politiques initiaux amorcent la réflexion sur le besoin d'évaluation sans être ensuite associés à

¹ P. Duran, "Les ambiguïtés politiques de l'évaluation", *Pouvoirs*, Paris, PUF, 1993, n° 67, p. 137.

² P. Bézes, "Aux origines des politiques de réforme administrative sous la Vème République : la construction du 'souci de soi de l'Etat' ", *Revue française d'administration publique*, 2003, n° 102, pp. 307-325.

³ R. Cobb, C. Elder, *Participation in American politics: the dynamics of agenda building*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1972. P. Garraud, « Politiques nationales : élaboration de l'agenda », *Année sociologique*, 1997, vol. 40, pp. 17-41.

sa mise en œuvre concrète. C'est par exemple le cas des tenants de l'approche managériale de l'évaluation en France qui, au milieu des années 1980, plaident en faveur du développement de la pratique¹ mais qui seront « marginalisés » par les partisans de l'évaluation démocratique². Dans ce cas, d'autres acteurs, issus du monde académique et administratif, doivent se faire les relais des initiateurs afin d'en diffuser la pratique.

D'un point de vue plus général, l'évaluation représente un instrument auquel recourent les gouvernements qui entament des réformes de modernisation du service public ou de réduction des dépenses publiques. C'est le cas en France où l'évaluation, dans une perspective pluraliste et démocratique, est associée à la réforme « Renouveau du service public » initiée par M. Rocard (1989)³. Dans le même ordre d'idée, lorsque les Pays-Bas sont confrontés à une situation économique difficile et que l'action publique s'adapte à un contexte d'austérité budgétaire, l'évaluation, dans une dimension plus « diagnosticielle », doit permettre l'identification des dépenses « inutiles et superflues » (1982).

En observant différents cas nationaux, il ressort que les motivations initiales des acteurs impliqués dans la production de l'évaluation sont variées. Ainsi, en Suisse, les recommandations d'un programme de recherche sur le processus de décision interpellent certains fonctionnaires sensibilisés aux questions relatives à l'amélioration de la gestion publique. Ceux-ci se mobilisent et impulsent, au sein d'un groupe de travail interdépartemental (AGEVAL), une réflexion sur la conduite et l'institutionnalisation de l'évaluation qui associe des chercheurs et des fonctionnaires intéressés par cette pratique⁴.

Finalement, nous pouvons identifier deux groupes de porteurs de projet. Le premier se compose de chercheurs et de fonctionnaires (Suisse et Pays-Bas) tandis que le second est de nature plus politique (France). Il apparaît que l'évaluation peut se développer en l'absence d'une volonté politique initiale même si, par la suite, il y a nécessité d'élargir le noyau de base à d'autres acteurs pour en accroître la visibilité et l'utilité.

¹ M. Deleau, *Évaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation*, Paris, La documentation française, 1986. J.-P. Nioche, R. Poinard, *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, Economica, 1984.

² P. Viveret, *L'évaluation des politiques et des actions publiques suivi de Propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion*, Paris, La documentation française, 1989. J.-C. Boual, P. Brachet, *L'évaluation démocratique : outil de citoyenneté active*, Paris, L'Harmattan, 2000.

³ F. Gallemand, "La politique rocardienne de modernisation administrative", dans J. Chevallier (e. a.), *La gouvernabilité*, Paris, PUF, CURAPP, 1996, pp. 227-246.

⁴ Groupe de travail "Evaluation législative", *Mieux connaître les effets de l'action étatique : problèmes, possibilités, propositions. Rapport final au Département fédéral de justice et police*, Berne, Département fédéral de justice et police, 1991. W. Bussmann, *Résumé des études exécutées, mandatées ou subventionnées par les services de la Confédération pendant la période législative 1991-1995 sur l'efficacité et l'effectivité de l'action étatique*, Berne, Département fédéral de justice et police, 1996.

Des adaptations successives

Dans les trois pays étudiés ici¹, l'institutionnalisation de l'évaluation se caractérise par un processus continu qui connaît des adaptations successives. Les initiatives concourant à la pérennisation de l'évaluation se multiplient et la création de dispositifs institutionnels suscite un processus d'apprentissage collectif et/ou nécessite des aménagements pour diverses raisons (à titre d'exemple, mentionnons la prise en compte d'intérêts qui auraient originellement été écartés ou oubliés ou l'amélioration du fonctionnement et de la performance du dispositif). Pour chacun des cas français, suisse et néerlandais, il est possible d'observer deux phases distinctes qui traduisent la familiarisation graduelle des acteurs avec cet instrument : l'élargissement des finalités de l'évaluation (réduction budgétaire, modernisation de l'administration, besoin de réflexivité) et/ou l'association de nouveaux acteurs au sein du dispositif.

Aux Pays-Bas, le développement de l'évaluation débute à la fin des années 1970. Le premier dispositif institutionnel est orienté par des finalités budgétaires tendant à réduire les déficits publics. Ensuite, au début des années 1990, l'évaluation est associée au processus de modernisation de l'administration avec des dispositions centrées sur la performance publique². En Suisse, l'évaluation des politiques s'institutionnalise d'une toute autre manière, au milieu des années 1980. En raison des recherches menées par les universitaires conjointement au développement de la pratique au sein de l'administration, nous pouvons qualifier le premier dispositif institutionnel d'expérimental. Ensuite, après une dizaine d'années, l'institutionnalisation se caractérise par un foisonnement d'instances à tous les niveaux. En France, au niveau central, les dispositifs interministériels rythment, en partie, les cycles d'institutionnalisation de l'évaluation. Le premier dispositif construit autour du Comité interministériel de l'évaluation (CIME) et du Conseil scientifique de l'évaluation (CSE) voit le jour au début des années 1990 avant d'être abandonné quelques années plus tard. En 1998, il est remplacé par un nouveau dispositif organisé par le Conseil national de l'évaluation (CNE) qui vient récemment d'être supprimé en raison de la réorientation des priorités du Commissariat général du Plan centrées dorénavant sur la prospective.

En conclusion, nous observons un phénomène d'auto-référentialité des dispositifs institutionnels d'évaluation qui se réforment pour adapter l'évaluation à un nouveau paradigme administratif ou pour lui permettre de trouver un chemin institutionnel adéquat.

¹ Pour une présentation plus circonstanciée, voir S. Jacob, F. Varone, *Evaluer l'action publique : état des lieux et perspectives en Belgique*, Gand, Academia Press, 2003.

² P. van der Knaap, "Performance management and policy evaluation in the Netherlands", *Evaluation*, 2000, vol. 6, n° 3, pp. 335-350.

**Comparaison
des dispositifs
en France, aux
Pays-Bas et en
Suisse**

Les dispositifs institutionnels de l'évaluation se composent d'éléments procéduraux (clauses d'évaluation) et organisationnels (instances auprès de l'Exécutif ou du Parlement), tant formels qu'informels (société nationale, standards de qualité). En objectivant ces éléments, nous élaborons un indice théorique d'institutionnalisation qui peut être confronté à l'indice de maturité proposé par les auteurs de l'*International Atlas of Evaluation*.

Tableau 1 : Indices de maturité et d'institutionnalisation de l'évaluation

	Institutionnalisation selon Jacob et Varone (2003) (indice de 0 à 9)	Maturité de la pratique selon Rist et Furubo (2002) (indice de 0 à 18)
Instances d'évaluation		L'évaluation est répandue dans de nombreux secteurs de politiques publiques (de 0 à 2)
	Instances d'évaluation auprès de l'Exécutif (de 0 à 2)	Degré d'institutionnalisation – Gouvernement (de 0 à 2)
	Instances d'évaluation auprès du Parlement (de 0 à 2)	Degré d'institutionnalisation - Parlement (de 0 à 2)
	Prérogatives évaluatives au profit de la Cour des comptes (de 0 à 2)	Pratique de l'évaluation au sein de la Cour des comptes (de 0 à 2)
Règles Forum Pratiques		Soutien d'évaluateurs (nationaux) pluridisciplinaires (de 0 à 2)
	Société nationale d'évaluation (de 0 à 1)	Organisation professionnelle (de 0 à 2)
	Revue scientifique (de 0 à 1)	Discours national concernant l'évaluation (de 0 à 2)
	Standards de qualité (de 0 à 1)	Pluralisme des évaluations ou des évaluateurs au sein d'un secteur de politiques publiques (de 0 à 2)
		Prise en compte par l'évaluation des effets et de la mise en œuvre des politiques publiques (de 0 à 2)

Le tableau 2 ci-dessous schématise le « classement » de dix-huit démocraties occidentales que nous avons élaboré en croisant les deux indices. Trois catégories de pays se distinguent alors aisément. A un extrême, nous trouvons les pays qui ont un degré d'institutionnalisation élevé et qui, conjointement, présentent un degré de maturité important. A l'autre extrême se situent les pays qui affichent une pratique évaluative peu développée de même qu'un faible degré d'institutionnalisation. Le groupe de pays intermédiaires se caractérise quant à lui par une certaine maturité de la pratique, sans pour autant que celle-ci ne repose formellement sur une institutionnalisation élevée. Soulignons encore qu'aucun pays - parmi ceux analysés ici - ne s'est engagé dans un processus d'institutionnalisation poussée sans que cela ne se traduise ensuite, ou de manière concomitante, par une croissance de la maturité de l'évaluation. De ce point de vue, il semble que les instances et règles formelles d'institutionnalisation de l'évaluation ne demeurent pas des coquilles vides; au contraire, elles déploient des effets sur la pratique effective de l'évaluation des politiques publiques.

Tableau 2 : Trois catégories de « pays évaluateurs »

		INSTITUTIONNALISATION	
		Elevée (> 4)	Basse (< ou = 4)
M A T U R I T É	Elevée (> ou = 11)	Angleterre, Australie, Canada, Etats-Unis, France , Norvège, Pays-Bas , Suède, Suisse	Allemagne, Danemark
	Basse (< 11)		Belgique, Espagne, Irlande, Japon, Nouvelle-Zélande, Italie, Finlande

Une des interrogations qui ne manquent pas de surgir est celle concernant l'influence prépondérante d'une dimension sur l'autre : est-ce l'institutionnalisation qui influence la maturité (une fois que les institutions formelles et les règles institutionnelles existent, une plus grande demande d'évaluations émerge, ce qui conduit à augmenter la maturité) ou bien la maturité qui influence l'institutionnalisation (le grand nombre d'évaluations réalisées engendre la création d'institutions pour en encadrer et formaliser la pratique) ? Sur ce point, les explications sont multiples et parfois contradictoires. Certains auteurs mettent en avant les facteurs culturels de l'administration publique¹, les influences du *New Public Management*² ou l'importance de la décision rationnelle³. Toutefois, d'un point de vue empirique, il est difficile de déterminer la prépondérance ou l'influence directe de l'un de ces facteurs⁴. Au regard du tableau 2, il apparaît que l'expérimentation de « l'évaluation au concret » et le développement graduel d'une culture évaluative représentent une condition nécessaire mais pas suffisante pour un processus d'institutionnalisation de cet outil.

Sans trancher ici le débat, nous décrivons les dispositifs opérant en France, aux Pays-Bas et en Suisse, pays au sein desquels l'évaluation est, d'ores et déjà, parvenue à s'imposer comme un des outils de gestion du secteur public. Soulignons toutefois que nous ne recensons pas les pratiques évaluatives et leur institutionnalisation respective au niveau des collectivités régionales et locales ou dans les ministères individuels. Les situations nationales

¹ M.-L. Bemelmans-Videc (1992), "Institutionalizing Evaluation: International Perspectives", dans J. Mayne (ed.), *Advancing Public Policy Evaluation: Learning from International Experiences*, Amsterdam, Elsevier, 1992, pp. 7-19.

² C. Pollitt, "Justification by works or by faith? Evaluating the New public Management", *Evaluation*, 1995, vol. 1, n° 1, pp. 133-154.

³ P. Dahler-Larsen, H.-K. Krogstruß, "Evaluation as an Institutionalized Standard : Some Neo-Institutional Reflections", communication présentée lors du colloque de la Société canadienne d'évaluation, Montréal, 14-17 mai 2000.

⁴ B. Dente, "La politique d'évaluation des politiques publiques", dans M.-C. Kessler, (dir.), *Evaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 1998, pp. 147-155.

comparées dans le tableau 3 correspondent donc à une photographie, à la fin 2003, du dispositif au niveau central.

Tableau 3 : Aperçu synthétique des dispositifs nationaux d'évaluation

		France	Suisse	Pays-Bas
Instances (au niveau central)	Organe gouvernemental	Conseil national de l'évaluation	***	***
	Organe administratif	Au sein de plusieurs ministères	Au sein de plusieurs ministères	Au sein de plusieurs ministères sous la supervision du ministère des Finances
	Organe parlementaire	Mission d'évaluation et de contrôle (Assemblée nationale) et Comité d'évaluation des politiques publiques (Sénat)	Organe parlementaire de contrôle de l'administration	***
	Organe de contrôle	Cour des comptes	Contrôle fédéral des Finances	Cour des comptes
	Acteur pivot au sein du dispositif	Commissariat général du Plan	***	Cour des comptes et ministère des Finances
Communauté épistémique et normes de qualité	Société nationale	Société française de l'évaluation (SFE) et Club de l'évaluation	Société suisse de l'évaluation (SEVAL) et « <i>Netzwerk</i> » (réseau informel)	Société hollandaise des inspecteurs, des auditeurs et des évaluateurs (VIDE)
	Revue scientifique	***	<i>Leges</i> et collaboration au <i>Zeitschrift für Evaluation</i> (Allemagne)	***
	Standards de qualité	Oui (charte de la SFE)	Oui (SEVAL)	***

La comparaison systématique de ces dispositifs permet d'identifier des similitudes et différences quant au moment de la pérennisation de l'évaluation et aux arènes institutionnelles investies.

Une institutionnalisation polymorphe

Les modalités d'institutionnalisation varient en ce qui concerne le rôle assigné aux règles procédurales et/ou aux formes organisationnelles ainsi que, au sein des instances nouvellement créées ou jouissant de prérogatives d'évaluation supplémentaires, les engagements réels des organes parlementaires, exécutifs ou de contrôle.

Les clauses évaluatives ou la voie procédurale

Dans les trois pays comparés, la procéduralisation joue un rôle décisif pour amorcer l'institutionnalisation. Les règlements, plus ou moins contraignants, représentent un bon moyen pour ancrer un réflexe évaluatif et dépasser les inhibitions de certains acteurs, par exemple de l'administration qui, dans certains cas, craint les conclusions d'une évaluation qui pourraient être la source d'une sanction.

Les premières évaluations sont généralement réalisées afin de satisfaire aux exigences d'une clause évaluative, définie comme une disposition contenue dans une loi et qui impose la réalisation d'une évaluation dans un certain délai et selon certaines conditions (comme les finalités, les méthodes, les parties prenantes). Ces clauses rentrent rarement dans le détail et se situent à un niveau de généralité qui offre, au moment de sa mise en œuvre, de multiples perspectives (le choix de l'évaluateur, le contenu du cahier des charges, etc.).

En France, la réalisation d'évaluations est moins souvent qu'ailleurs le fruit d'une obligation réglementaire. Cependant, l'institutionnalisation s'y est produite en recourant à une clause évaluative doublement expérimentale puisqu'elle accompagne une mesure innovante en matière sociale (Revenu Minimum d'Insertion) et qu'elle inaugure la pratique évaluative française. La loi sur le RMI de décembre 1988 contient en effet une disposition qui subordonne, au terme d'une période de trois ans, sa reconduction à une évaluation du dispositif mis en place. Lorsque M. Rocard charge P. Viveret de la rédaction d'un rapport sur l'évaluation des politiques publiques, il lui demande également de formuler des propositions en vue de l'évaluation de ce nouveau programme. Par la suite, peu de textes normatifs ancrent juridiquement des clauses évaluatives à portée générale ou particulière. Ceci ne semble néanmoins pas être un frein à une institutionnalisation organisationnelle importante. Ainsi, les travaux réalisés par les instances des dispositifs interministériels ou parlementaires ne répondent pas à une obligation légale ou réglementaire mais résultent d'un intérêt de la part de certaines personnes sensibilisées à l'utilité de l'évaluation.

Parmi les trois pays que nous étudions, la Suisse est celui au sein duquel est adopté le plus grand nombre de clauses évaluatives. De plus, elle consacre le principe de l'évaluation dans sa Constitution fédérale (cf. article 170 stipulant que « *L'Assemblée fédérale veille à ce que l'efficacité des mesures prises par la Confédération fasse l'objet d'une évaluation* »). Tout comme la Suisse, les Pays-Bas tendent à développer un « réflexe évaluatif ». La différence entre ces deux pays réside dans la finalité assignée, à l'origine, à l'évaluation. C'est dans une perspective de modernisation de l'appareil administratif et d'une prise en considération des effets des politiques que l'évaluation se répand en Suisse. Aux Pays-Bas, au début des années 1980, le recours à la pratique évaluative cherche à fournir une information utile à la prise de décision. La procédure de reconsidération (1982) s'intéresse aux effets des politiques mais ambitionne surtout d'opérer des réductions budgétaires¹. Par la suite, d'autres

¹ M.-L. Bemelmans-Videc, "Dutch experience in the utilization of evaluation research: the procedure of reconsideration", *Knowledge in society*, 1989, n° 2, pp. 31-49.

lois édicteront un principe général d'évaluation¹. Il s'agit de la loi sur le gouvernement (1990) et de la procédure « Du budget à la responsabilité politique » (« *Van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording* », 1998). Ainsi, le dispositif institutionnel hollandais se construit progressivement et résulte d'un processus d'accumulation d'expertise au sein des ministères qui conduit, dans une période plus récente, à l'adoption de clauses évaluatives à portée générale (Réglementation d'analyse de la performance et de l'évaluation de 2002 : « *Regeling Prestatiegegevens en Evaluatieonderzoek* »). En plus de déclencher un réflexe évaluatif, la mise en œuvre de ces clauses aboutit, au niveau central, à une application standardisée de la pratique dans tous les ministères.

Les instances formelles ou la voie organisationnelle

La description des trois dispositifs d'évaluation nationaux démontre le poids des instances organisationnelles dans l'architecture institutionnelle. Au fil du temps, les organes se multiplient soit pour assurer la mise en œuvre d'une clause évaluative soit pour des raisons propres.

Avant toute chose, le recours à l'organisation comme modalité d'institutionnalisation permet de rendre visibles les efforts entrepris en matière d'évaluation. En effet, dans la plupart des cas, les missions évaluatives sont exercées par de nouvelles instances, au nom plus ou moins évocateur (Mission d'évaluation et de contrôle, Organe parlementaire de contrôle de l'administration, Centre de compétences en évaluation), même s'il arrive qu'une organisation déjà existante soit dotée de nouvelles prérogatives (par exemple le Contrôle fédéral des Finances suisse en 2002).

Ainsi, l'institutionnalisation de l'évaluation se matérialise par une hétérogénéité d'organisations, d'instances ou de groupes plus ou moins spécialisés, autarciques, etc. Nombre de pays sont témoins de l'émergence (et parfois de la disparition) d'instances aux niveaux tant central que régional. Le développement de l'évaluation ainsi que son institutionnalisation induisent donc des positionnements des instances entre elles. En effet, l'évaluation semble être considérée comme un outil, voire une ressource, dont personne ne souhaite abandonner le monopole à d'autres. L'institutionnalisation confronte des expériences multiples qui sont rarement mises en perspective les unes par rapport aux autres à l'aide de mesures de coordination. Nous assistons notamment à une compétition, plus ou moins revendiquée comme telle, entre les représentants des organes de contrôle et des pouvoirs exécutif et législatif.

¹ F. Leeuw, "Government-wide audits in the Netherlands: evaluating central governments subsidies", dans J. Mayne (ed), *Advancing public policy evaluation: learning from international experiences*, Amsterdam, Elsevier, 1992, pp. 131-139.

Un engagement parlementaire inégal

Le degré d'implication des parlements à l'égard de l'évaluation est très variable. Celui-ci va de l'adoption d'une clause évaluative à la création d'une instance interne, en passant par une utilisation des recommandations d'évaluations réalisées à leur demande ou non.

Le parlement hollandais est celui qui s'investit le moins dans la démarche évaluative. Il édicte des clauses évaluatives à portée générale mais ne désigne pas d'instance interne *ad hoc* dans laquelle siègeraient des parlementaires chargés de l'évaluation de certaines politiques. L'utilisation des rapports d'évaluation est influencée par la nature des attentes originelles. En effet, l'évaluation s'inscrit initialement dans un contexte économique difficile. Dès lors que la situation politique ou économique évolue et que les enjeux se déplacent, le parlement prête moins d'attention aux évaluations y compris celles qu'il a sollicitées, même s'il utilise les enseignements que lui transmet la Cour des comptes.

Le parlement français, dans un premier temps, met en place une instance commune à l'Assemblée nationale et au Sénat (Office parlementaire d'évaluation des politiques publiques - 1996). Suite à l'échec de cette première expérience, chaque assemblée se dote d'un nouvel organe interne. Le Sénat institue un Comité permanent d'évaluation (2000) proche de l'ancien office. A l'inverse, l'Assemblée nationale opte pour un mécanisme original de pérennisation de cette instance. En effet, par mesure de facilité, la Mission d'évaluation et de contrôle (1999) est érigée sous une forme temporaire et est reconduite, si une volonté en ce sens se manifeste, tous les ans¹. Ces différentes instances se composent de parlementaires qui, à de rares exceptions, font appel à une expertise externe pour les assister dans leur travail. Le cas échéant, la Cour des comptes demeure leur interlocuteur privilégié.

Le parlement suisse opte également pour une institutionnalisation interne de l'évaluation au sein d'une instance animée par des membres permanents non politiques (Organe parlementaire de contrôle de l'administration - 1990). A la différence de la situation française où les parlementaires sont les évaluateurs, cet organe assiste les parlementaires suisses dans leur travail. Afin de clarifier ses missions et d'éviter les problèmes de coordination avec une autre commission parlementaire, il est subordonné, depuis 1996, au secrétariat des Commissions de gestion².

En conclusion, les parlements français et suisse n'entendent pas abandonner le monopole de l'évaluation au pouvoir exécutif. Pour cela, ils se dotent d'organes plus ou moins formalisés. Ce qui n'est pas le cas aux Pays-Bas où

¹ C. Chevilly-Hiver, « La mission d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale », *Revue du droit public*, 2000, n° 6, pp. 1679-1699.

² D. Janett, « Parliamentary evaluation in Switzerland and its effects on legislative and administrative action », Communication présentée à la Conférence de la Société européenne d'évaluation, Lausanne, 12-14 octobre 2000.

le parlement privilégie le recours à des clauses évaluatives pour obtenir des évaluations dans des domaines particuliers.

Une forte implication de l'exécutif

A l'inverse des parlements, les exécutifs (avec une intensité plus grande, en ce qui concerne l'administration) de tous les pays se mobilisent autour de l'évaluation. L'administration s'implique partout dans une démarche évaluative même si des différences sont observables entre les secteurs politiques ou en terme de qualité.

La confusion est sans doute ce qui caractérise le mieux l'institutionnalisation de l'évaluation en France. Un observateur peu attentif ou se limitant à l'étude des dispositifs interministériels successifs aurait une vision erronée de la situation française. Le premier dispositif interministériel est mis en place à l'initiative de la circulaire « Renouveau du service public » de M. Rocard (1989). Il se compose de quatre instances : le Commissariat général du Plan, le Fonds national du développement de l'évaluation, le CIME et le Conseil scientifique de l'évaluation. Les zones d'ombre et les tensions dues à la répartition de compétences, le non-engagement des administrations centrales mais surtout le désintérêt politique vont très rapidement aboutir à l'échec de ce dispositif. L'arrivée de Lionel Jospin offre un second souffle à cette ambition d'évaluation interministérielle organisée autour du Conseil national de l'évaluation (1998). Toutefois, après quelques années, les limites de ce dispositif semblent tout aussi patentées.

Ces échecs successifs de l'institutionnalisation, sous sa forme interministérielle, ne doivent pas occulter l'existence d'autres instances décentralisées au sein des ministères et même dans certaines régions. A titre d'exemple, en France, le ministère de l'Education nationale s'est engagé dès 1987 sur la voie de l'évaluation en érigeant une Direction de l'évaluation et de la prospective (qui connaîtra certains réaménagements en terme de compétences et qui sera rebaptisée Direction de la programmation et du développement en 2001). Au début de l'année 2000, J. Lang, ministre de l'Education nationale, inaugure le Haut Conseil pour l'évaluation de l'école dont la philosophie, très participative, n'est pas sans rappeler certains souvenirs liés aux conceptions pluralistes et démocratiques de « l'ère Viveret ».

La Suisse que nous proposons d'inclure dans la même catégorie que la France en raison de l'existence d'une instance d'évaluation liée au gouvernement s'en éloigne profondément en terme d'implication de l'administration dans le développement de l'évaluation. Ici aussi l'expérience d'évaluation interministérielle au sein du Service de contrôle de la Chancellerie (1989) aboutit très vite à un échec. Néanmoins, cette première tentative gouvernementale n'est pas synonyme d'une carence évaluative au sein de l'administration suisse. L'Office fédéral de la santé publique (OFSP) illustre à cet égard le chemin significatif parcouru en une dizaine d'années. Dans la perspective d'obtenir des informations sur les campagnes de prévention du SIDA, l'OFSP commande des évaluations (1987) qui mettent

en lumière des déficits internes en terme de commande, d'accompagnement et de coordination des évaluations. Pour y palier, le Centre de compétences en évaluation est créé en 1996. Il centralise les besoins en évaluation de l'OFSP, commande les évaluations, rédige des *checks lists* et veille au suivi politique des évaluations réalisées. Parmi les nombreux autres offices qui s'impliquent fortement dans le processus d'évaluation se trouve entre autres l'Office fédéral de la justice. Le développement de l'évaluation en Suisse demeure ainsi très sectorialisé. Le principal trait distinctif entre la situation helvétique et celles observées en France et aux Pays-Bas concerne l'externalisation du travail évaluatif qui génère un véritable marché de l'évaluation structuré autour de centres universitaires et de cabinets de consultants spécialisés.

Aux Pays-Bas également, l'échec d'une tentative d'instaurer une instance interdépartementale conduit l'administration à allouer, pour chaque département, des ressources (budgétaires et humaines) leur permettant de satisfaire aux exigences des clauses évaluatives. Au début des années 1970, le ministère des Finances inaugure le Comité interdépartemental pour le développement de l'analyse des politiques publiques (« *Commissie voor de Ontwikkeling van Beleidsanalyse - COBA* ») qui réunit des représentants de chaque département ministériel ainsi que du Bureau du Plan et du Bureau central de statistiques. Cependant, la faible implication des administrations et le désintérêt politique à l'égard des travaux de ce comité aboutissent à sa dissolution en 1979. Dès lors, les administrations prennent en charge la réalisation des évaluations : elles internalisent les compétences nécessaires à l'accomplissement de cette mission même si, dans certains secteurs comme l'environnement, le recours à une expertise externe semble plus fréquent.

En 1983, le ministère des Finances hollandais, soucieux de valoriser l'expertise académique, met en place un comité scientifique chargé de l'assister. Dans les faits, ce comité ne fut que très rarement réuni et a donc été rapidement supprimé. *In fine*, l'institutionnalisation de l'évaluation aux Pays-Bas se matérialise moins à travers des créations architecturales complexes ou innovantes que par la recherche de solutions pragmatiques au sein des différents départements bénéficiant du soutien d'acteurs centraux (Cour des comptes et ministère des Finances) qui supervisent la conduite des évaluations. La situation hollandaise se caractérise par une grande diversité des types et des formes d'évaluation (interne ou externe, obligatoire ou de propre initiative, *ex ante* ou *ex post*). Ce pluralisme et cet essaimage ne sont pas sans poser de problèmes à certains qui considèrent qu'il est nécessaire de procéder à une rationalisation de la situation pour éviter de galvauder le terme « évaluation » et de banaliser une pratique dont la finalité semble peu claire.

Des Cours des comptes en question

Malgré une volonté affichée d'apparaître concernées par les question évaluatives, le degré d'implication réel des Cours des comptes est très différent selon les pays. A l'instar d'autres organisations anciennes, les Cours

des comptes¹ voient leurs rôles et missions évoluer. Alors que certaines s'engagent clairement dans le champ de l'évaluation (Pays-Bas et Suisse), d'autres, plus soucieuses de préserver l'image de rigueur et de respectabilité que leur procurent les missions de contrôle (régularité, conformité, légalité) des deniers publics, tentent d'accommoder leur travail avec quelques aspects empruntés à l'évaluation des politiques publiques (France).

La Cour des comptes française adopte une attitude ambiguë puisqu'elle présente un discours d'ouverture à l'égard de l'évaluation alors que les faits observés s'éloignent de cet idéal affiché. La fonction de représentation vers l'extérieur se trouve en décalage avec le comportement des membres de la Cour. Sur ce point, la position énoncée par F. Logerot, premier président de la Cour, est éclairante. Conscient de l'élargissement du champ des missions de l'institution qu'il préside, il estime en effet que *« la demande d'évaluation devient toujours plus forte. En même temps, si la Cour peut et doit faire des analyses de gestion, elle ne peut que contribuer à l'évaluation des politiques publiques. En effet, par notre positionnement en tant que contrôleurs, nous ne pouvons pas être des évaluateurs au plein sens du terme, car cela relève d'une démarche fondamentalement différente »*².

A l'inverse, la Cour des comptes des Pays-Bas prend une position très claire en matière d'évaluation et s'implique avec enthousiasme dans l'accompagnement des évaluations réalisées et l'encadrement du dispositif institutionnel. Des trois pays étudiés, elle est la seule à consacrer autant d'efforts (en termes de temps et de personnel) à l'évaluation, même si le Contrôle fédéral des Finances suisse s'est récemment engagé sur la même voie. Depuis de nombreuses années, l'accent est porté sur la réalisation d'audits de performances qui visent *« à évaluer de quelle manière l'entité contrôlée affecte les ressources dont elle dispose pour mener à bien sa tâche, compte tenu des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités »*³. De plus, à la fin des années 1980, la Cour s'est investie, sans que cela ne suscite ni débat ni opposition, d'une mission de contrôle de la qualité des évaluations produites par les départements ministériels, tâche qu'elle réalise en procédant à des méta-évaluations⁴.

En Suisse, la première expérience (1994) visant à renforcer la prise en compte de l'évaluation par le Contrôle fédéral des Finances avorta. En réaction à l'adoption de l'article 170 de la Constitution fédérale, il s'investit à nouveau dans ce domaine et depuis 2002, héberge un Centre de compétences en « audit de rentabilité et évaluation » (CC-EVAL)⁵. La mission de cet organe consiste à évaluer la mise en œuvre et les effets des politiques

¹ La Suisse ne dispose pas, à proprement parler, d'une Cour des comptes. Nous nous attardons sur son équivalent fonctionnel : le Contrôle fédéral des Finances.

² C'est nous qui soulignons les propos de F. Logerot extraits d'un entretien publié dans *La lettre du management public*, 2002, n° 40, p. 2.

³ J. Lonsdale, « L'évolution des méthodes d'audit de l'optimisation des ressources – impacts et implications », *Revue internationale des sciences administratives*, mars 2000, vol. 66, n° 1, p. 85.

⁴ Algemene Rekenkamer, *Staat van de Beleidsevaluatie 2002*, La Haye, novembre 2002.

⁵ http://www.efk.admin.ch/franzenoisch/aktuell/wirtschaftlichkeits_pruefung.htm [consulté le 23/08/2003].

fédérales ayant de fortes implications financières, puis de proposer des solutions visant à rendre l'action de la Confédération plus efficace.

Une pratique en réseau

Le développement de l'évaluation coïncide aussi avec l'émergence de pratiques informelles auxquelles participent les différentes catégories d'acteurs actives dans le domaine (fonctionnaires, chercheurs, consultants privés, etc.). Au-delà de la mise en réseau, ces forums permettent l'échange d'informations et d'expériences ainsi que la constitution d'un espace favorisant les débats méthodologiques (nomenclature, réflexions communes).

Nous distinguons deux formes de réseau. La première comprend les groupes informels et généralement internes à l'administration tels que le Club Cambon (1996) en France ou le « *Netzwerk* » (1996) en Suisse. La seconde réunit les sociétés nationales et/ou internationales d'évaluation que nous pourrions qualifier d'organisations professionnelles ou d'espaces de rencontre des fournisseurs d'offre et de demande en évaluation. En effet, les membres de ces sociétés sont des chercheurs, des fonctionnaires et des consultants privés. Inaugurées dans la seconde moitié des années 1990¹, ces sociétés voient le jour après une période plus ou moins longue durant laquelle prospère l'évaluation. Les sociétés professionnelles ne semblent pas en mesure d'initier le processus d'institutionnalisation ; au contraire, elles apparaissent comme une conséquence de ce processus et témoignent de la maturité (du marché) de la pratique.

Champs de tensions

Les processus d'institutionnalisation de l'évaluation font apparaître divers champs de tensions. Ainsi, comme l'expliquent des observateurs de la situation française, « *l'évaluation des politiques publiques lorsqu'elle est apparue en France dans les années 1980, représentait un espoir : n'était-elle pas la solution qui permettait de pallier les imperfections du management public et le déficit de démocratie dans la prise de décision ? (...) Aujourd'hui, l'évaluation apparaît comme un problème autant que comme une solution* »². Pour d'autres, « *elle est bien plus un problème qu'une solution* »³. Au regard de notre analyse empirique, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques se trouve à la croisée des trois champs de tensions suivants :

(1) Alors que le lien entre la modernisation de l'administration et l'évaluation des politiques publiques semble théoriquement étroit, la finalité de celle-ci

1 Société suisse d'évaluation (SEVAL - 1996 - <http://www.seval.ch>), Société française d'évaluation (SFE - 1999 - <http://www.sfe.asso.fr>), *Beroepsvereniging VIDE* (VIDE - 2002 - <http://www.videnet.nl>).

2 M.-C. Kessler, P. Lascoumes, M. Setbon, J.-C. Thoenig, *Evaluation des politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 1998, p. 1.

3 P. Duran, "Les non dits de l'évaluation", dans G. Timsit (dir.), *Les administrations qui changent : innovations techniques ou nouvelles logiques ?*, Paris, PUF, 1996, p. 162.

n'est pas clairement établie. Le clivage entre, d'une part, l'évaluation de contrôle et, d'autre part, l'évaluation démocratique ou pluraliste demeure vivace (en France notamment). Les deux camps s'affrontent sans parvenir à s'accorder sur une vision partagée des ambitions à assigner à l'évaluation¹.

(2) A l'exception de la Suisse, les constructions institutionnelles aboutissent à une opposition entre les attentes du monde scientifique et celles du monde politique. Le premier met l'accent sur la rigueur méthodologique (comme en témoigne l'exemple emblématique du Conseil scientifique de l'évaluation en France) tandis que le second entend réduire le temps de l'évaluation à celui du politique (qui est court par essence). Dans la plupart des cas, le monde académique délaisse les recherches et les réflexions sur l'évaluation en la réduisant au rang de technique administrative.

(3) Au sein de la sphère politico-administrative, l'évaluation constitue un enjeu dont aucun acteur ne veut en abandonner la maîtrise voire la préséance à un autre. Ceci aboutit à une surabondance de dispositifs qui ne bénéficient pas toujours des moyens suffisants pour remplir correctement leur mission. L'absence de procédures de coordination entre les multiples instances d'évaluation est une évidence.

A la lecture des présentations nationales, force est de constater qu'il ne semble pas exister un seul facteur explicatif de l'institutionnalisation de l'évaluation. Celle-ci se comprend par la combinaison d'éléments institutionnels tels que les types de régimes démocratiques (par ex. majoritaire versus consensuel, fédéraliste versus unitaire) ou des dispositions constitutionnelles et d'éléments contextuels tels qu'une situation budgétaire délicate, une constellation partisane favorable ou une pression externe (par ex. évaluation réglementaire des Fonds structurels européens)².

Conclusion : l'utilité politique de l'évaluation

En fin de compte, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques connaît des cheminements différents selon les pays. Chaque système politico-administratif emprunte non seulement une voie propre, mais échafaude également un dispositif particulier. Pareil constat s'inscrit donc parfaitement dans le point de vue interprétatif de J.-C. Thoenig selon lequel « *l'évaluation n'est pas par essence l'attribut d'un profil spécifique d'Etat ou de culture administrative, même si les exemples énoncés ci-dessus laissent croire à un usage plus fréquent dans les pays où ont eu lieu des réformes plus globales ou dans lesquels prédomine une sensibilité plus anglo-saxonne* »³.

Nous avons démontré, pour les cas particuliers de la France, des Pays-Bas et de la Suisse, que l'évaluation trouve sa place parmi les réformes de

1 L. Rouban, "Evaluation et modernisation administrative" dans CURAPP, *L'évaluation dans l'administration*, Paris, PUF, 1993, p. 40.

2 F. Varone, S. Jacob, « Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif », *Revue Internationale de Politique Comparée*, 2004, vol. 11, n° 2, pp. 271-292.

3 J.-C. Thoenig, "L'évaluation, source de connaissances applicables aux réformes de la gestion publique", *Revue française d'administration publique*, 1999, n° 92, p. 684.

rationalisation de la gestion publique¹ où la logique juridique a cédé le pas devant la nécessité d'un pilotage plus précis, axé sur la généralisation d'une culture des résultats et de la performance. Dès lors, « *l'évaluation permet ainsi de rendre relativement cohérente une action publique en miettes et donc de redonner un sens à la notion de contrôle démocratique* »².

Un certain nombre d'auteurs s'accordent sur le fait que l'évaluation, productrice d'informations et de connaissances, participe de la modernisation de l'administration³. Toutefois, par rapport à notre interrogation relative au lien entre l'évaluation des politiques et les réformes de modernisation administrative, notre analyse illustre deux tendances. D'une part, la mise en œuvre de la pratique évaluative représente pratiquement une réforme administrative en soi en France. En effet, ce pays n'a pas (encore) été beaucoup plus loin dans l'intégration d'autres attributs des réformes de la Nouvelle Gestion Publique (par ex. agences indépendantes, mandats etc.). D'autre part, l'évaluation est un instrument de pilotage parmi d'autres qui ambitionnent d'améliorer l'action publique. Aux Pays-Bas et en Suisse, l'évaluation constitue un point d'appui à l'adoption d'autres réformes. Ainsi, aux Pays-Bas, l'évaluation est un instrument au service d'une politique d'austérité budgétaire qui change ensuite de finalité pour s'inscrire dans le courant des réformes concourant à l'amélioration du fonctionnement de l'Etat. Cette dernière phase est identique à la situation observée en Suisse où l'apparition d'une vague de NGP s'accompagne d'un essor de l'évaluation. Dans ces deux cas, et à l'inverse de la situation française, l'évaluation n'est pas une fin en soi. C'est peut-être ce qui en assure le succès, puisqu'il s'agit d'un instrument parmi d'autres qui poursuivent une finalité de modernisation de l'appareil d'Etat.

Une des questions, qui n'a pas été abordée jusqu'ici mais qui mériterait d'être approfondie, concerne l'analyse des effets des dispositifs institutionnels. Comme nous l'avons vu, il existe un foisonnement d'instances à plusieurs niveaux et cette diversité des pratiques institutionnelles n'est officiellement remise en cause nulle part. Toutefois, certains admettent que l'éparpillement empêche d'atteindre une masse critique et que certains services ont tendance, pour préserver des postes et des ressources, à trop utiliser le terme évaluation au risque de le dénaturer. Cette situation fait dire à certains qu'« *il faudra juger l'efficacité de ces études d'efficacité* »⁴. Nous le voyons, l'étude de l'efficacité des modalités d'institutionnalisation représente un chantier de recherche à part entière.

En conclusion, le développement de l'évaluation des politiques publiques va bien au-delà de la simple modernisation administrative et doit prendre en compte une nouvelle manière d'aborder la politique par ses professionnels. En effet, selon L. Rouban, l'évaluation signifie « *que la classe politique se soumet à un contrôle permanent, que l'élection n'est plus le seul moment de*

¹ B. Perret, "Evaluation des politiques publiques : l'état des lieux", *La revue administrative*, 1992, n° 265, p. 75.

² L. Rouban, *La fin des technocrates*, Paris, Presses de sciences po, 1998, p. 113.

³ J.-C. Thoenig, "L'évaluation, source de connaissances applicables aux réformes de la gestion publique", *Revue française d'administration publique*, 1999, n° 92, p. 681.

⁴ Propos d'entretien.

la vie politique »¹. L'évaluation est « *une des pièces d'une administration en mouvement* »² qui se révèle d'une utilité marginale en l'absence d'un architecte qui en utilise les résultats dans le cadre d'une réforme de l'Etat. Le constat porté par B. Perret sur le fait que « *les apports de l'évaluation à la modernisation administrative ne peuvent être évoqués qu'au titre de potentialités* »³ nous incite néanmoins à la prudence dans notre appréhension de l'évaluation comme outil des prochaines réformes du management public.

¹ L. Rouban, *La fin des technocrates*, Paris, Presses de sciences po, 1998, p. 116.

² N. Tenzer, "L'évaluation l'âge de la maturité", dans D. Bahu-Leyser, P. Faure, *Nouvelles technologies. Nouvel Etat*, Paris, La Documentation française, 1999, p. 118.

³ B. Perret, *L'évaluation des politiques publiques*, Paris, La Découverte, 2001, p. 82.