



S. MOULIA

Contrôle de gestion

«L'évaluation favorise la culture d'amélioration continue en interne»

Nicolas Pouzacq, doctorant en gestion et management public

Doctorant à la chaire Optima (*) de l'Institut d'administration des entreprises de Pau-Bayonne, Nicolas Pouzacq mène un travail de recherche sur l'évaluation des politiques publiques au sein des collectivités territoriales. Une démarche, omniprésente dans les discours, dont il a voulu mesurer la réalité à travers l'analyse d'un questionnaire, renseigné en 2018 par près de 400 collectivités. Parallèlement, Nicolas Pouzacq est aussi chargé des finances et du contrôle de gestion à la maison départementale pour l'autonomie des Hautes-Pyrénées, où il met en œuvre les pistes de réflexion issues de sa thèse, qu'il soutiendra à l'automne. ●

(*) Observatoire du pilotage et de l'innovation managériale locale.

01

Quelle est la réalité de l'évaluation des politiques publiques dans les collectivités territoriales ?

La diffusion de l'évaluation est assez large puisque 43,4% des collectivités en ont déjà réalisé une et que près de la moitié des autres l'ont prévue pour bientôt. L'évaluation est surtout ponctuelle, menée à un instant T et sur une action ou une politique particulière. Elle n'est donc pas encore une démarche systématique et globale. Une bonne pratique pourrait être d'associer des évaluations ponctuelles sur la base d'indicateurs et des tableaux de bord appliqués à l'ensemble des politiques de la collectivité. Parmi les politiques publiques évaluées, celles relevant des secteurs sanitaire et social, du sport et de la culture, ainsi que de l'éducation sont les plus nombreuses. On constate également que 61% des collectivités retiennent plusieurs objectifs alors qu'il n'en faudrait qu'un pour être pertinente. De plus, 80% des indicateurs sont construits sous forme de tableau, plutôt qu'avec des outils dédiés.

02

Quelles en sont les modalités ?

Aujourd'hui, l'organisation de l'évaluation apparaît hétérogène et dispersée dans les collectivités concernées. Sur ce point, les collectivités gagneraient, en effet, à faire porter l'évaluation à la fois par une direction centrale chargée d'uniformiser les pratiques, mais aussi par des référents au plus près des services et des directions et veillant à la pertinence du choix des indicateurs ainsi qu'à une meilleure connaissance et prise en compte des besoins des services. De plus, les résultats de l'étude montrent que la décision de l'évaluation relève principalement d'une décision individuelle, celle d'un acteur administratif, à 69%, ou politique, à 55%. Le leadership serait donc un facteur déterminant pour l'engagement dans cette pratique innovante. Toutefois, la contrainte économique, citée à 68%, explique aussi le recours à l'évaluation pour asseoir les choix budgétaires sur des indicateurs pertinents.

03

Quel est l'impact de l'évaluation sur les politiques ?

S'agissant d'une pratique assez récente, nous manquons de retour sur ses effets à long terme. Cependant, selon 82% des répondants, elle permet de produire des connaissances pour une diffusion essentiellement interne. Pour 67%, elle favorise aussi la promotion d'une culture d'amélioration continue au sein des collectivités. Les impacts apparaissent donc couvrir une logique plus managériale que démocratique. Ce n'est pas très surprenant dans la mesure où les indicateurs retenus sont souvent internes ou liés aux ressources humaines, et prennent très peu en compte les attentes ou la satisfaction des citoyens. De fait, l'évaluation semble plutôt constituer un outil d'aide à la décision interne. Elle peut toutefois contribuer au remaniement de l'offre locale de service public (58% des répondants) et à la modification des objectifs et orientations stratégiques assignées à une politique publique (pour 68%).

Propos recueillis par Gaëlle Ginibrière