



## L'importance des approches a-sociologiques en évaluation des politiques publiques

**Laurence Ould Ferhat**

*Docteure en sociologie et ingénieure territoriale, chargée  
de mission « Évaluation des politiques publiques »  
au conseil régional d'Ile-de-France,  
Membre associée du laboratoire Printemps  
(Université Versailles-Saint-Quentin)*

### Introduction

« (...) Il n'est pas inutile de rappeler les espoirs qu'avait fait naître l'émergence de l'évaluation des politiques publiques chez de nombreux chercheurs il y a quelques années.

*Cette pratique située au croisement de la recherche et de l'action publique apparaissait alors comme une opportunité pour les sciences sociales, lesquelles allaient être à même de faire la preuve de leur utilité sociale, en éclairant le débat public et en contribuant à améliorer l'efficacité des politiques publiques ».*

**T**els sont les propos introductifs tenus par Renaud Epstein dans son article : « À quoi sert l'évaluation des politiques publiques ? Les leçons de la politique de la ville » (Epstein, 2009), qui traite de la tentative, décevante, d'impliquer la recherche en sciences sociales dans la conduite des affaires publiques, dans une période d'expansion de l'évaluation (de la fin des années 1980 au début des années 2000). Sa conclusion, en demi-teinte, est que la rencontre entre recherche et action publique n'a pas rempli ses promesses heuristiques même si elle a eu des effets indirects sur l'insti-

tutionnalisation du champ de l'évaluation des politiques publiques et l'empowerment des acteurs de la mise en œuvre. Au final, ajoute Renaud Epstein, ce sont les cabinets de consultant, à partir d'une spécialisation sectorielle (en conseil initialement), qui ont progressivement remplacé les chercheurs dans la conquête des marchés émergents d'évaluation. On peut même dire, au-delà, que face à la montée de la consultance en évaluation des politiques publiques, le milieu universitaire s'est « académisé », au sens où il a adopté une posture de déconstruction radicale inintelligible pour les profanes. En ce sens, les universitaires ont développé une vision critique de l'évaluation, comme vecteur de diffusion de l'idéologie gestionnaire via le Nouveau Management Public, et avènement d'une nouvelle philosophie de gouvernement (Amado, Enriquez, 2009), (Zarka, 2009) (Balandier, 2010) (Duran, 2010), (Del Rey, 2013). Paradoxalement, ce discours théorique critique cohabite avec un discours pragmatique réhabilitant l'évaluation comme un débouché professionnel naturel pour les étudiants de Master Professionnel, et renonçant opportunément au sens critique, faute de connaissance de ce qu'est l'évaluation comme activité professionnelle.

[Retour sommaire](#)

Comment s'articulent aujourd'hui la recherche en sociologie et l'évaluation des politiques publiques locales ? L'évaluation des politiques publiques peut-elle être considérée comme une application possible de la sociologie, ou doit-elle rester un objet de recherche pour les sociologues ? En écho aux travaux de Renaud Epstein, notre propos traite du « rendez-vous manqué » entre les sciences sociales et les administrations publiques décentralisées, considéré à travers le prisme, d'abord d'une expérience de sociologue praticienne, puis d'une expérience de chargée de mission en évaluation des politiques publiques dans des administrations publiques. Nous occupons en effet depuis 2005 des fonctions d'expertise publique dans deux importantes collectivités territoriales franciliennes, le Conseil Général de la Seine-Saint-Denis et le Conseil Régional d'Ile-de-France<sup>1</sup>. Cette position professionnelle nous permet de donner à voir, de l'intérieur et dans ses pratiques professionnelles ordinaires, le métier d'évaluateur, tout en l'interprétant avec une grille de lecture sociologique et réflexive.

La thèse défendue ici est celle du caractère a-sociologique des évaluations de politiques publiques (EPP) de niveau local, telles que dominées par la pratique consultante. Ce qui ne signifie pas qu'elles soient anti-sociologiques, mais plutôt indifférentes à l'épistémologie des sciences sociales et en particulier à la rupture épistémologique avec le sens commun, celle qui permet la déconstruction sociologique de la réalité. Le crédit octroyé à l'évaluation comme discipline savante (objective, impartiale, rigoureuse...) ne le serait que par un vernis scientifique couplé à une certaine dose de mauvaise foi, apposé sur un discours d'expertise et de conseil, néanmoins utile aux décideurs publics dans un registre plus pragmatique que strictement cognitif.

---

1 Il existe peu de postes d'évaluateurs intégrés dans les collectivités locales (essentiellement les Régions, les Départements et quelques grandes villes ou communautés d'agglomération) ; la plupart des études évaluatives étant sous-traitées à des cabinets d'étude dans le cadre de marchés publics de prestation intellectuelle. Il y existe, à notre connaissance, encore moins de postes estampillés « sociologue ».

Pour comprendre les espoirs et les attentes placées dans l'évaluation des politiques publiques, il est nécessaire de revenir sur le contexte d'émergence d'une expertise institutionnelle en sciences sociales dans les collectivités territoriales. Cette attirance envers l'évaluation proviendrait à la fois de la nouvelle rationalité publique basée sur le gouvernement par la preuve, et du « souci de soi » des administrations publiques, mis en avant par Philippe Bezes à propos de la modernisation de l'État (Bezes, 2009) (première partie). Si l'attente repose sur un « besoin de connaissance publique des affaires publiques », un rappel de ce qu'est l'évaluation des politiques publiques et de son rapport paradoxal à la vérité scientifique – dès lors qu'il y a engagement dans l'action – permet d'envisager le fossé qui existe *a priori* avec le métier de sociologue, qui est de décrire la société telle qu'elle est et non telle qu'elle devrait être. Seront examinés les freins épistémologiques à une sociologie appliquée à l'évaluation des politiques publiques et la manière dont la sociologie peut être ou non mobilisée en pratique par l'action publique (deuxième partie).

## **Évaluation des politiques publiques et modernisation de l'action publique**

---

### *La montée en puissance de l'évaluation des politiques publiques dans un contexte territorial emmêlé*

Les administrations territoriales ont connu une montée en puissance de leurs compétences et une forte croissance de leurs effectifs lors des deux décentralisations de 1982-83 et de 2003-2004. Elles entrent dans l'acte III de la décentralisation qui redistribue les compétences avec l'entrée d'un nouvel acteur, les métropoles. Cette évolution vers le local et le territoire s'est justifiée par la volonté d'un rapprochement avec l'utilisateur, pour un travail public en proximité. Elle s'inscrit dans une transformation du paysage général de l'action publique avec le passage du modèle wébérien d'État bureaucratique qui garantit l'égalité par l'impartialité et l'impersonnalité du traitement des dossiers à un État plus proche des populations, qui

place les usagers au centre et personnalise la relation de service (du contact direct au guichet à la relation clinique) pour s'ajuster au mieux à la pluralité des situations (Weller, 2010).

D'administrations gestionnaires de prestations financières encadrées par les autorités centrales, les collectivités locales sont devenues des administrations de projet. Elles apportent leur propre touche aux politiques obligatoires et s'emparent d'elles-mêmes des grands problèmes sociaux où elles secondent l'État par des actions autonomes, fondées sur des moyens réglementaires variés, en vertu de la clause générale de compétence. Outillées par les pratiques de « Benchmark », les collectivités rivalisent d'inventivité pour monter des programmes originaux d'aides « matérielles » basées sur des versements financiers (allocations de solidarités, subventions aux associations, ingénierie financière pour les entreprises...), ou bien « immatérielles » basées sur de la présence et de l'accompagnement sous forme d'actions collectives ou de suivi individuel (action éducative, prévention, information, sensibilisation, formation, conseil, mise en réseau ...); ces dernières se développant au détriment des premières qui sont toujours suspectées de favoriser un « effet guichet » ou « effet d'aubaine ».

Dans le domaine du développement économique que nous connaissons bien<sup>2</sup>, plus que les autres soumis au millefeuille territorial, l'instruction et le paiement des aides aux entreprises peuvent être conduits en direct ou délégués à des structures intermédiaires de gestion et de coordination, privées ou publiques, parfois créées de toute pièce. Ces dernières captent une partie du budget de l'aide pour leur propre fonctionnement. La gestion déléguée a pour avantage d'organiser des solidarités organiques entre les administrations et leurs partenaires locaux (associations de développement local, Groupements d'intérêt

<sup>2</sup> Nous co-animons, avec Virginie Besrest de Quadrant Conseil, le groupe de travail (agents /consultants) de la Société Française de l'Évaluation (SFE) sur l'évaluation des politiques de développement économique, dont nous sommes membre depuis 2011. Journée d'étude du 8 juillet 2014 : [http://www.sfe-asso.fr/sfe-évaluation.php?menu\\_id=1140](http://www.sfe-asso.fr/sfe-évaluation.php?menu_id=1140)

public, chambres consulaires, opérateurs privés, organismes associés...). Cette gouvernance à distance a pour inconvénient une certaine opacité du système d'acteurs, un éloignement d'avec les bénéficiaires finaux, et une difficulté à collecter des données de suivi de l'activité et à contrôler le service fait. Ces aides intermédiées aiguisent la suspicion des donneurs d'ordre publics quant à leur bonne gestion, leur suffisante visibilité, et fournissent de nouveaux sujets d'évaluation.

C'est dans ce paysage pluri-institutionnel confus et souvent dissonant, avec un bénéficiaire censé être placé au cœur, qu'est convoquée l'évaluation des politiques publiques. Et ce en tant que forme d'expertise inspirée des sciences sociales, chargée de rendre compte de la juste définition des programmes par rapport au problème social à résoudre (pertinence des objectifs, cohérence des ressources), de la bonne administration des programmes publics (efficacité de la mise en œuvre), ainsi que des répercussions de l'intervention publique sur les bénéficiaires (mesure d'effet) et plus largement sur la société en termes d'utilité sociale (mesure d'impact). L'évaluation a connu une trajectoire nationale chaotique depuis une trentaine d'année du fait des conjonctures politiques. Elle s'est vue relancée par le gouvernement socialiste fin 2012 grâce à la Modernisation de l'Action Publique (MAP) qui a remplacé la Révision Générale des Politiques Publiques de 2007 (RGPP) et sa logique purement comptable. *A contrario*, elle a connu un développement continu et s'est véritablement institutionnalisée dans les collectivités territoriales au cours des années 2000 : d'abord dans les régions sous la pression des politiques contractuelles nationales et surtout européennes ; ensuite dans les départements mis sous pression financière par leurs dépenses sociales ; enfin dans les communautés d'agglomération et les communes de grande taille<sup>3</sup>.

L'évaluation ne peut être isolée, dans son positionnement institutionnel, d'autres fonctions adjacentes d'aide au pilotage et d'aide à la décision issues de

<sup>3</sup> Séminaire Cour des Comptes, Cercle de la réforme de l'État, Société Française d'Évaluation : « L'évaluation dans les collectivités territoriales », Paris, le 23 mai 2013.

la « modernisation des administrations » (et d'abord de l'État), qui reposent toutes sur l'exercice de prestations intellectuelles transversales aux services opérationnels instructeurs des aides publiques. Conduite du changement organisationnel, contrôle de gestion, inspection interne et audit de procédures, prospective, veille, étude et observation, conseil interne ; ces fonctions d'expertise support, plus ou moins articulées selon les administrations, se sont développées au travers d'une nouvelle rationalité publique définie par l'efficacité et la performance : les résultats doivent être proportionnels aux moyens engagés et correspondre à des objectifs précis, hiérarchisés (des plus stratégiques aux plus opérationnels) et vérifiables. L'évaluation des politiques publiques est souvent perçue comme une discipline reine au sein de cet univers organisationnel support de la décision publique. La fascination des élus et des administrations envers l'évaluation est un trait commun qui a de quoi intriguer le sociologue. Seule l'évaluation peut légitimement questionner la pertinence, par rapport aux besoins des destinataires des aides, des objectifs affichés par les décideurs, et s'intéresser au sens et aux valeurs sous-jacentes permettant de garantir l'intérêt général<sup>4</sup>. À la recherche de « l'effet pur » que les sociologues ont depuis longtemps renoncé à traquer en dehors de son contexte, elle seule a le pouvoir d'établir la valeur des programmes et de se prononcer sur les suites à donner à une politique. On attend souvent beaucoup du jugement émis, perçu comme indépendant et objectif grâce à la rationalité des procédures évaluatives. Les évaluateurs représentent une technocratie qui tire son pouvoir de la maîtrise des outils d'évaluation (Martucelli, 2010). Ils sont mandatés pour dire « le vrai », même lorsque les recommandations qu'ils édictent ne sont pas prises en compte. Il arrive souvent que les services gestionnaires que nous avons côtoyés soient déçus des conclusions d'une évaluation lorsque,

4 En théorie, car en réalité les consultants en évaluation s'aventurent peu sur ce terrain sensible de la définition des politiques et de leur bien-fondé, aussi parce que les commanditaires ne le leur demandent pas. Cette non coïncidence entre le discours et les pratiques fait partie de ce que nous appelons la mauvaise foi de l'évaluation.

trop faiblement analytique, elle ne fait que reproduire, certes avec autorité, ce que les acteurs savaient déjà. La responsabilité est alors renvoyée à la médiocrité de l'évaluateur, jamais aux limites intrinsèques de l'exercice évaluatif qui toujours est porté sur un piédestal (la figure de la « vraie évaluation »). L'évaluation des politiques publiques représente aujourd'hui la vitrine intellectuelle des administrations, comme des cabinets de consultant.

### *L'évaluation, emblème d'une nouvelle rationalité publique*

Intervenant avec des moyens limités par rapport à l'ampleur des problèmes publics à traiter et des ambitions qu'elles se donnent<sup>5</sup>, les collectivités territoriales s'inscrivent pourtant de plus en plus dans une optique de résolution de problème où ce sont les résultats qui comptent, et non plus seulement dans une logique de moyen où les réalisations font foi. La Lolf<sup>6</sup> a consacré dans les années 2000 un pilotage des programmes par missions et objectifs, à partir d'une vision séquentielle de l'action publique, où les mêmes causes produisent toujours les mêmes effets. La performance publique doit se mesurer à l'aune de l'indicateur chiffré, censé renseigner de manière simplifiée le degré d'atteinte des résultats par rapport à ces objectifs. Calquée sur cet esprit positiviste aussi qualifié de « fétichisme de la décision rationnelle » par Pierre Lascombes et Patrick Le Galès (2012), l'évaluation des politiques publiques est l'instrument de cette *evidenced-based policy* qui repose sur le pilotage des programmes par la preuve.

À cette fin, l'évaluation a développé ses propres outils d'interprétation du monde qui ont peu à voir avec ceux, plus complexes, de la sociologie. Tout projet d'évaluation débute par exemple par l'établissement d'un diagramme logique d'impact ou DLI,

5 « Sans que ce résultat soit intentionnellement recherché, l'absence d'évaluation contribue à occulter l'écart existant entre l'ampleur des problèmes à résoudre, les objectifs affichés et les moyens mobilisés pour les réaliser » (Gaxie, Laborier, 2003).

6 [Loi organique n°2001-692 du 1 août 2001](#) relative aux lois de finances qui organise la procédure budgétaire.

qui formalise la logique d'intervention d'un dispositif, depuis la mise en place des programmes jusqu'à leurs conséquences prévisibles. Cette arborescence décrit en cascade un modèle théorique de causalité parfaite, dans lequel l'intention des décideurs serait mise à exécution et provoquerait les effets attendus (Illustration n°1).

L'issue de ce modèle abstrait, sous les auspices de la puissance publique, est généralement très heureuse, le développement y est soutenable (Illustration n°2), la délinquance éradiquée, le plein emploi assuré, la pauvreté résolue etc. Comme nous le fait comprendre Michel Chauvières dans ce numéro il y a en réalité beaucoup plus d'irrationnel que de rationnel dans l'évaluation, parce qu'il y a du politique (Chauvières, 2015).

À quoi il faut ajouter, des questions évaluatives qui font appel aux critères automatiques de pertinence (le dispositif est-il une réponse adaptée au besoin du public-cible ?), d'effectivité (les réalisations se sont-elles produites ?), d'efficacité (les résultats sont-ils conformes aux objectifs ?), d'efficience (les résultats atteints le sont-ils à un coût acceptable et avec les moyens idoines ?), de cohérence interne (les moyens sont-ils à la hauteur des objectifs ?) et externe (ce dispositif n'est-il pas redondant ou en porte-à-faux avec d'autres dispositifs ?) (cf. Illustration n°3). Ces critères mécaniques prêtent peu d'attention aux pratiques professionnelles quotidiennes des agents administratifs en charge de l'implémentation des programmes, dont les approches sociologiques par la *Street Level Bureaucracy* ont montré le rôle déterminant dans la qualité du service rendu (Baudot, Ould Ferhat, 2012). L'évaluation des politiques publiques opère avec une rationalité limitée par l'incomplétude de ses instruments de mesure. L'essentiel des engagements des acteurs demeure invisible ou visible seulement via des approches sociologiques, rarement mobilisées en évaluation. Nous essayons personnellement de mobiliser ces approches par le bas, avec un succès mitigé. Par exemple lorsqu'il nous est objecté par les commanditaires que l'interprétation en acte des procédures écrites, lors de l'instruction collective des dossiers d'aide (comités de sélection, jurys d'appels à projet), n'est pas un sujet puisque : « Les process sont clairs, écrits, retracés et restitués ».

Le prestataire chargé de l'évaluation est mandaté pour répondre aux vastes questions évaluatives infra bien qu'elles se révèlent, à l'usage, largement insolubles<sup>7</sup>. Nous avons pu observer dans notre pratique de pilotage des évaluations externalisées, en particulier sur les politiques économiques, que cette impasse pouvait conduire le prestataire à se retrancher sur des considérations pratiques, reproductibles d'une administration à une autre, sur le fonctionnement défectueux des dispositifs publics eux-mêmes : problèmes de gouvernance et déficit de coordination des partenaires, insuffisance de pilotage par les administrations centrales, faible culture du *reporting* chez les opérateurs, doublonage de dispositifs similaires, absence de lisibilité de la politique pour les bénéficiaires, excessive complexité administrative... Le résultat de l'action publique sur le devenir des bénéficiaires, objet de la commande initiale, est souvent le grand absent des rapports d'évaluations, autre manifestation de la mauvaise foi évaluative. La question de l'effet se résume en général à la bonne opinion qu'ont, d'un dispositif, les enquêtés ayant bien voulu répondre à une enquête de satisfaction sur un échantillon dont peu d'agents administratifs sont capables de contester la représentativité affichée par de savants arguments du type « nous avons travaillé avec des universitaires ». Compte tenu des biais de réponse, l'avis sur les dispositifs est le plus souvent favorable et permet de conclure à leur efficacité<sup>8</sup>.

La boîte à outil de l'évaluateur, assez basique en réalité derrière le jargon technique, permet à tout évaluateur, même débutant, de s'identifier à une communauté de pratique. Il faut lui reconnaître l'avantage d'imposer une certaine disciplinarisation des pratiques, aussi peu scientifiques soient-elles.

7 « L'urgence au service des grands problèmes : Duran et Thoenig lus par Laurence Ould-Ferhat », 27 février 2012, <http://printemps.hypotheses.org/430>

8 Un des subterfuges consiste à dire « les bénéficiaires estiment que... » plutôt que « les répondants à l'enquête estiment que... »

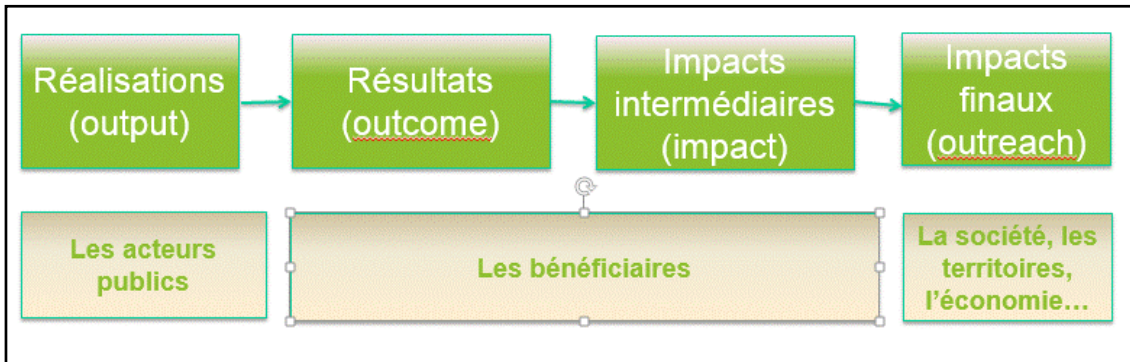


Illustration n°1 : Diagramme Logique d'Impact (DLI)

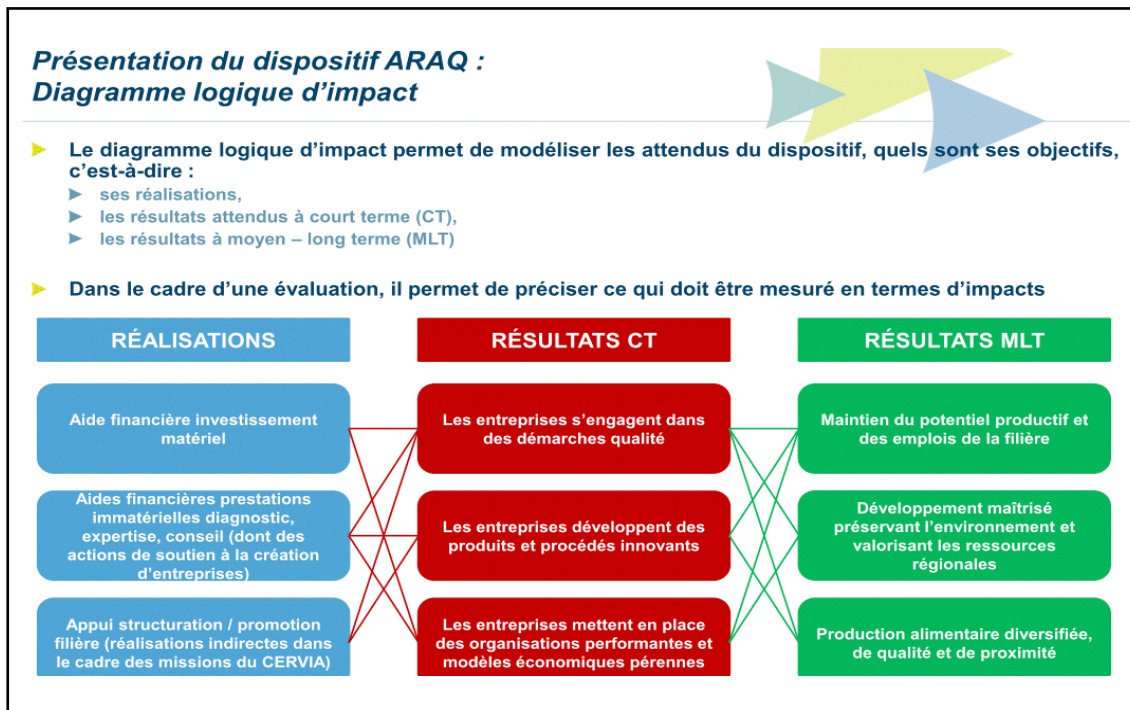


Illustration n°2 : DLI d'un dispositif de soutien à la qualité dans l'agro-alimentaire, effectué par le cabinet Katalyse

Illustration n°2 : Le Cervia est l'organisme associé de la Région Ile-de-France pour ce qui concerne la qualité et l'innovation dans l'agriculture et l'agro-alimentaire.

Précisons que cette évaluation de l'ARAQ, très opérationnelle, interrogeait la pertinence de la cible « entreprise moyenne », la pertinence des modalités de soutien au long

court et l'acceptabilité d'une inflexion de l'aide vers la qualité durable. Elle était peu sociologique mais a prouvé son utilité en permettant de réécrire substantiellement le programme.

[Retour sommaire](#)

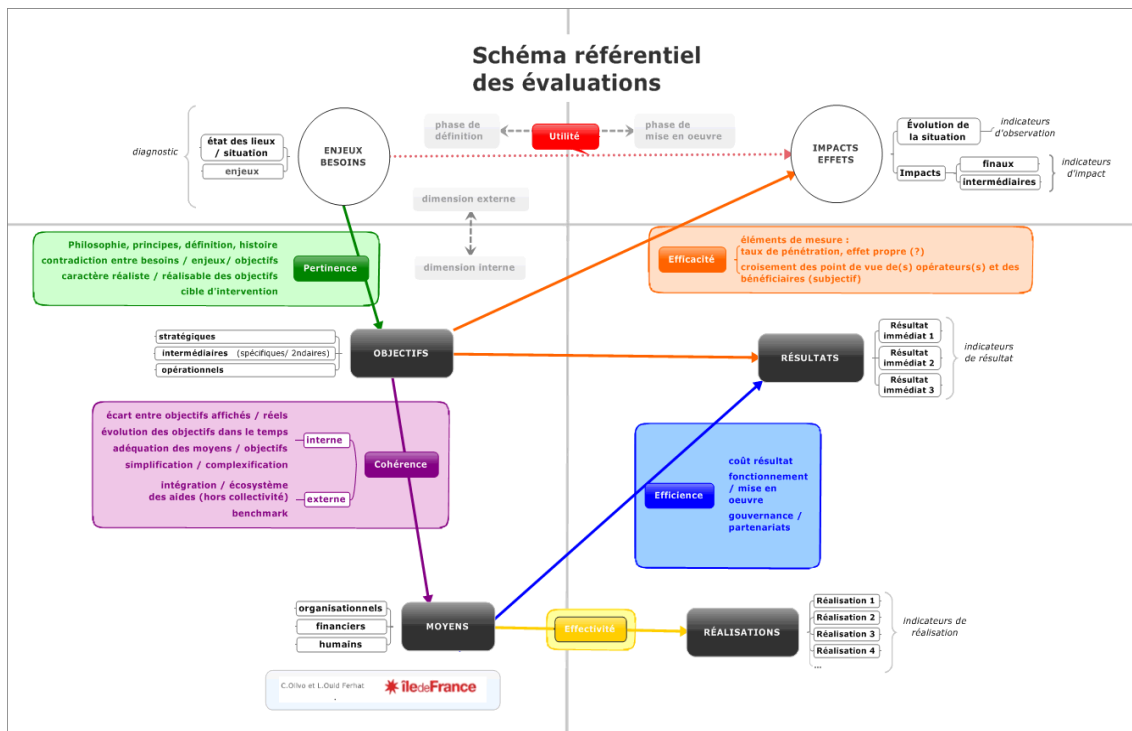


Illustration n°3 : Schéma référentiel des évaluations

### L'évaluation et le « souci de soi » des administrations publiques

À quoi sert l'évaluation des politiques publiques ? Aux gouvernés comme elle le prétend, ou au gouvernement de l'administration elle-même ? Nous partageons l'idée sociologique selon laquelle elle servirait moins aux gouvernés, à ceux expressément visés par l'action publique et au-delà par l'évaluation (quel bénéfice tirent-ils des dispositifs qui leur sont consacrés ?), qu'aux gouvernants, qui doivent commencer par mettre de l'ordre au sein de leur administration avant de prétendre « discipliner » les populations<sup>9</sup>. Le plus souvent les fonctions dites « stratégiques » censées

9 « Contrairement à l'idée selon laquelle le gouvernement discipline et, ainsi, domine la population – grâce aux cartes, mais plus généralement grâce à toute une batterie d'instruments – les planistes nous ont montré que les cartes servent surtout au gouvernement à réinventer ses structures, ses modalités d'action et de connaissance (...) La volonté du gouvernement s'impose moins à la population par l'intermédiaire des instruments que ses instruments ne lui permettent d'émerger de conditions économiques toujours renouvelées » (Didier, 2007 : 72).

instrumenter<sup>10</sup> les décideurs et alimenter les réformes, répondent surtout au besoin de connaissance réflexive ou au « souci de soi » des bureaucraties locales (Bezes, 2009). Celles-ci se sont étoffées en même temps qu'elles perdaient en lisibilité pour elles-mêmes et leurs partenaires multiples, dans un paysage marqué par la superposition des dispositifs d'action publique, parfois au sein d'une même institution (concurrence entre services internes régionaux et organismes associés par exemple). D'où la nécessité, pour ne pas perdre de vue les finalités ultimes de l'intervention publique, de prendre l'administration comme objet d'observation pour elle-même et

10 « L'objet d'une étude sur l'instrumentation est moins de rechercher la trace des effets sur les cibles explicites de l'action publique (populations, ou ici, collectivités locales) que sur les pilotes mêmes de l'action publique et les concurrences qui les animent. Montrant que les instruments cartographiques du *New Deal* avaient moins servi à discipliner la population qu'à gouverner le gouvernement, Emmanuel Didier a déplacé l'attention des approches en termes d'instrument d'action publique de l'interface gouvernement/population sur laquelle Christopher Hood avait mis l'accent, pour la faire porter sur les producteurs des programmes d'action publique » (Baudot, 2011 : 102).

d'identifier les défauts organisationnels en vue de les corriger. La plupart des démarches cognitives, qu'on les appelle « étude », « diagnostic », « évaluation », « bilan », « états des lieux », entreprises dans les collectivités, visent en premier lieu à y voir plus clair sur sa propre action, entremêlée avec celle d'autres acteurs de proximité aux différentes échelles territoriales, dans une perspective avant tout gestionnaire : quantifier ce dont on est sûr faute de quantifier des effets (le service rendu, les moyens mis en œuvre et les réalisations effectives) ; identifier des dysfonctionnements de mise en œuvre ; contrôler des intermédiaires suspects ; établir une cartographie des acteurs, bref se coordonner avec des partenaires. Ces démarches de connaissance servent davantage à gouverner l'administration et à la maintenir en état de vigilance à l'égard d'elle-même, pour contenir d'éventuelles dérives bureaucratiques, qu'à gouverner les populations cibles et à répondre à leurs « besoins et attentes ». Les dérives dénoncées par les évaluations seront, par exemple, l'excès de sophistication de certains dispositifs qui peut devenir dissuasif pour les bénéficiaires, le financement de structure devenu une fin en soi à la place du financement de projet porté par des structures...

Des formes émergentes d'évaluation au long cours s'inscrivent explicitement dans cette perspective de gouvernance interne à l'administration, avec un déplacement du schéma classique diagnostic/recommandations vers un modèle « chemin faisant » d'accompagnement au changement (SFE, 2013). C'est alors le travail évaluatif comme processus qui est mis en avant plutôt que les résultats de l'évaluation (Delarue, Naudet, Sauvat, 2009). L'évaluation représente en ce sens une étape dans la construction d'un dispositif plus qu'un outil de jugement de son efficacité. Comme nous le faisait remarquer le chercheur Pierre-Yves Baudot en 2011 lors d'un atelier d'évaluation réunissant chercheurs et agents en Seine-Saint-Denis, « C'est en évaluant qu'on agit » et non pas « on agit, et après on évalue ». En effet, au-delà des livrables produits, l'évaluation peut être envisagée comme un itinéraire cognitif très impliquant pour les organisations, qui en font l'occasion d'apprentissages collectifs et

de collaborations inédites entre cultures de métiers, toutes réunies autour de la table pour l'occasion. L'évaluation est toujours, pour les acteurs d'une politique, l'occasion d'une remise à plat des finalités de leur action, d'une réflexion sur les fondamentaux de leur professionnalité, et un moyen de forger des représentations communes propices à la construction d'un système d'acteurs. Le cheminement évaluatif pourra ainsi être profitable indirectement au management des organisations, que ce soit pour remobiliser les collectifs de travail, former les agents à de nouvelles attitudes professionnelles, ou même réguler des relations conflictuelles entre intervenants grâce à la discussion collective où chacun a accès au point de vue argumenté de l'autre (par exemple entre « traditionnels » et « bio » en agriculture)...

Cette manière engagée de faire de l'évaluation est souvent présentée, dans la littérature scientifique et au sein des forums de spécialistes (SFE), comme le summum du raffinement évaluatif. Mais ce type d'évaluation dite formative ou évolutive (SFE, 2013) nécessite dans la pratique des conditions bien particulières, comme une évaluation longue durée, participative, co-construite ; elle s'apprécie le plus souvent après coup comme une conséquence indirecte d'une évaluation dite de performance, plus classique. Ses résultats ne sont pérennes que si les équipes ainsi acculturées à de nouveaux modes de pensée ne changent pas, sans quoi tout est à refaire. En tous les cas elle peut difficilement faire l'objet à elle seule d'une commande légitime d'évaluation, soumise à mise en concurrence, étant donné les tarifs du marché<sup>11</sup>. Elle n'est pas demandée par les prescripteurs ni défendue par les candidats lors des appels d'offre. Elle est surtout commentée par les observateurs d'évaluation, parmi eux les sociologues. Ce type d'évaluation approfondie peut néanmoins faire l'objet d'un partenariat de recherche (moins coûteux) si une démarche de recherche-action a pu être pensée lors de la construction de la commande par de rares

11 Entre 50 000 et 70 000 voire 90 000 euros TTC en Région pour une évaluation standard de 4 à 6 mois, au tarif d'environ 1000 € la journée de consultant, et de 70 000 à 120 000 € TTC pour une évaluation standard de l'utilisation des fonds européens FSE, FEDER ou FEADER.



« entrepreneurs de sociologie » situés au sein des administrations, comme nous avons pu en faire partie dans les années 2000 en Seine-Saint-Denis (Ould Ferhat, 2008), (Palet, 2013). Ce qui fit dire en 2008 au directeur général du nouvel exécutif socialiste, après la chute du communisme départemental dans le 9-3 : « On fait trop de sociologie ici ». C'est à ce moment-là que l'administration départementale a pris le tournant de l'évaluation des politiques publiques.

## Évaluation et sciences sociales : un rendez-vous manqué ?

---

### *La mesure d'effets : une croyance nécessaire ?*

On peut dire de l'évaluation qu'elle fait ce qu'elle ne dit pas, améliorer le gouvernement des administrations et indirectement la qualité du service public. Mais fait-elle ce qu'elle dit, mesurer des effets pour savoir si les résultats escomptés sont atteints, et appliquer des mesures correctrices pour en améliorer l'efficacité ? En réalité, les évaluations standards parviennent rarement à jauger scientifiquement d'un « effet propre » de l'action publique, le plus souvent indémontrable. Les conséquences des programmes demeurent incertaines, non vérifiables. Il s'agit là pourtant d'une croyance nécessaire en la rationalité de l'action publique pour ceux qui la conduisent et pensent agir sur le monde, et d'une source de justification de la bonne gestion publique pour les décideurs.

Hormis pour certains programmes qualifiés de simples, un faible déterminisme relie l'action publique territoriale à ses effets (SFE, 2013). Dans le domaine du développement économique, il existe en France par exemple « une extraordinaire profusion » de dispositifs d'aides aux entreprises, 6000 répertoriées, dont 650 gérées par les collectivités de la seule Ile-de-France (Cordier et alii, 2007). Avec quels résultats ? L'effet propre en termes de créations d'emploi, de dispositifs de soutien au développement économique des entreprises – qui ne sont précisément pas des politiques d'emploi – est difficile à quantifier : absence de données consolidées

avec des numéros SIRET dans les services faute de système d'information pour constituer des échantillons représentatifs ; effritement de l'échantillon test avec le temps (trop peu de bénéficiaires) ; faible imputabilité de la politique par rapport à des facteurs externes (par ailleurs décrits dans les enquêtes qualitatives) comme le carnet de commande, l'innovation, le *turn-over* de la main-d'œuvre ou des facteurs dits inobservables tels la stratégie et la motivation du chef d'entreprise. Ceux qui parviennent à mesurer « l'effet en emploi » de leurs aides avec des méthodes économétriques « toutes choses égales par ailleurs » nourrissent la déception des élus locaux tant l'impact observé est faible<sup>12</sup> (CEE, Euréval, 2014).

Néanmoins, un cahier des charges standard en développement économique commandera toujours une évaluation d'effets, et même d'efficacité (les résultats rapportés aux coûts), dans une temporalité de consultance, très courte, et avec des moyens techniques d'investigation limités bien que se revendiquant des méthodes d'enquête en sciences sociales. Analyse documentaire rapide, quelques courts entretiens, le plus souvent téléphoniques, quelques focus groupes, un questionnaire de satisfaction en ligne pour mesurer l'impact ressenti<sup>13</sup>. Quelques mois plus tard, le rapport d'évaluation correspondant conviendra que l'évaluation d'effets n'a pas été possible pour diverses raisons et convoquera l'argument d'autorité selon lequel l'imputabilité des résultats est, de toute façon, impossible à établir.

---

12 Les études d'impact inspirées des méthodes contrefactuelles et menées en collaboration avec l'INSEE sont très demandées par les Conseils Régionaux. Elles comparent un échantillon d'entreprises bénéficiaires à un échantillon de contrôle (possédant des caractéristiques similaires et donc des probabilités proches de toucher l'aide) pour montrer en miroir ce qui se serait passé si les entreprises n'avaient pas touché l'aide. La différence observée entre échantillon témoin et échantillon test correspond dans ce modèle à l'effet propre du dispositif.

13 D'un point de vue méthodologique, on est loin de l'immersion intime de l'ethnologue dans un terrain. L'observation ethnographique est une pratique rare en évaluation car son coût journalier serait trop élevé.

La préservation du mythe positiviste de l'évaluation relève d'après nous d'un accord tacite entre commanditaires et prestataires privés. C'est une nouvelle manifestation de la mauvaise foi évaluative. Tout se passe comme si chacun s'appliquait à « faire comme si » l'évaluation était la clef d'une conduite éclairée de l'action publique, et à redécouvrir les limites de ce savoir à chaque fin de mission. Cela n'est pas jugé comme un problème, la puissance régénératrice de l'évaluation reste intacte grâce à ses vertus performatives. Evaluer une politique est peu ou prou, sauf décision (rare) de l'arrêter, une manière de la relégitimer et de lui donner davantage de poids dans l'espace très encombré des programmes publics, dont la visibilité est le maître mot. L'évaluation serait une forme de faire-valoir à usage de marketing public. L'exercice d'évaluation en soit vaut *quitus* et le cycle de la politique peut être relancé comme si on assistait à une nouvelle naissance permettant de tourner la page des défaillances passées, ou de valoriser une expérimentation (qui n'a généralement pas attendu les résultats de l'étude pour être généralisée). Le simple fait de dire qu'un dispositif a été évalué prouve sa valeur et exempte de se pencher sur les résultats de cette évaluation ; sans parler de la capacité de l'évaluation à améliorer réellement l'action publique, car elle commandera généralement des ajustements à la marge et de manière segmentée, dispositif par dispositif. Danilo Martucelli le remarque très justement : « Séduction : voilà le mot clé (...) L'évaluation ne s'impose pas, contrairement à ce qu'elle laisse entendre, grâce à ses vertus potentielles, mais malgré ses faiblesses et ses contradictions évidentes » (Martucelli, 2010). C'est l'efficacité symbolique de l'évaluation, qui fonctionne comme une certification de qualité : « Ma politique est bonne parce qu'elle a été évaluée et quels que soient les résultats de cette évaluation ».

### *Un rapport paradoxal à la vérité scientifique*

Cette expertise qui se veut pourtant science critique de la réalité, avec une prétention à dire le vrai, ne répond donc pas en situation à une logique de connaissance scientifique à même d'établir des relations de causalité avérées.

Elle est encore moins à même d'énoncer les « faits désagréables » qui sont la marque de fabrique des sociologues, ces grands chasseurs de mythes. Elle ne professe qu'un degré de vérité acceptable pour le commanditaire, dont elle ne remet pas en cause les catégories de pensée comme le ferait la sociologie, mais les accepte comme postulat de départ. C'est le cas par exemple quand l'évaluation est convoquée dans l'optique d'une réduction budgétaire dont on veut préserver les populations les plus défavorisées, comme les boursiers lorsqu'il s'agit de politiques éducatives par exemple. La nécessité de la coupe budgétaire n'entre pas dans le périmètre de l'évaluation, mais seulement l'idée qu'on peut se faire d'une politique d'austérité juste. La critique y est très encadrée et endosse la hiérarchie de valeurs imposée par l'administration. Difficile de « résister à la commande » comme le recommande le sociologue Guy Jobert (1992), dans cet exercice de style imposé par le client. L'évaluation est un savoir technocratique, par définition instrumentalisé au service de bénéfiques politiques. Sa fonction est de porter « le message que des acteurs politiques agissent en vue de trouver une solution à certaines difficultés » (Gaxie, Laborier, 2003). Et ce même « s'il arrive que les acteurs accordent en pratique davantage d'importance à la mise en scène de leurs efforts qu'à la réalité des résultats obtenus » (*idem*). Autrement dit, la construction de l'objet au sens scientifique du terme n'a pas vraiment de place ici.

Si l'objectivité du jugement doit être garantie par le croisement des propos des différentes parties prenantes comme l'indique la doctrine évaluative, le statut donné à la parole des acteurs est lui aussi sujet à caution. Dans les livrables, les verbatim sont le plus souvent rapportés comme une parole vraie plutôt que d'être mis à distance comme des discours situés qui devraient faire l'objet d'analyses et renseigner sur les catégories de pensée des locuteurs. En découle le risque pour l'expert de promouvoir les préjugés des interviewés (Siblot, 2005), tandis que le sociologue cherchera à rompre avec les conceptions ordinaires pour découvrir les « causes profondes qui échappent à la conscience » (Durkheim, 1897 : 6). De surcroît les

rapports intermédiaires d'évaluation, où sont restituées les enquêtes de terrain, sont truffés de style indirect libre qui brouille la piste du locuteur. A-t-on affaire à des verbatim d'enquêtés ou à des interprétations de l'enquêteur ?

Si l'analyse se veut distanciée, rares sont les références théoriques qui viennent nourrir les rapports d'évaluation ; le sujet y apparaît au contraire traité comme pour la première fois et sans les outils conceptuels à même d'effectuer une montée en généralité. L'absence de recours à des savoirs disciplinaires sur des champs déjà explorés par les sciences sociales, ainsi que la non-cumulativité des savoirs évaluatifs pourtant répétitifs d'une évaluation à l'autre, font partie des conditions pour qu'un marché privé d'évaluation puisse prospérer. D'autre part, le jugement de valeur est de rigueur dans cette forme d'expertise institutionnelle, au contraire de la neutralité axiologique prônée par le savant dans ses « jugements de fait » (Weber, 1919, 2002). L'évaluateur est sommé de prendre position, une « position tranchée » affichait par exemple un cabinet lors d'une audition. Et l'administration est sommée d'en tirer les conséquences utiles. En fixant la valeur de ce qui est jugé, l'évaluation charrie avec elle les normes dominantes d'une société et leur soumet les conduites futures à tenir (Levy, 2009).

Jugement méthodique et objectif, basé sur des faits révélés par l'enquête, connaissance causale et mesure d'effets ; dans le paysage de l'expertise publique, la quête de scientificité de l'évaluation fait figure d'illusion nécessaire. Les cahiers des charges jouent sur des marqueurs de scientificité à travers des formules toutes faites du type : « Pour les services de la Région, l'évaluation est l'occasion d'une prise de recul grâce au regard neutre et extérieur d'un prestataire ». L'évaluation scientifiquement fondée est une croyance partagée au service de la légitimation de l'intervention publique et de l'occultation de son pouvoir politique de normalisation des conduites futures. D'après notre analyse, les seuls points communs avérés avec les sciences sociales reposent sur des dimensions techniques : certaines méthodologies d'enquête en sciences sociales, une relative rigueur méthodologique, la mobilisation d'un

matériau empirique dans une logique de la preuve. Mais, au fond, le corpus théorique, de même que la posture épistémologique de rupture avec le sens commun et de retournement des évidences les mieux admises, seraient absentes de la plupart des référentiels d'évaluation, indifférents, en réalité, à l'univers intellectuel des sciences sociales et à leur système d'interprétation du monde. La prétention de l'évaluation à dire la vérité n'est jamais remise en cause dans les sphères autorisées. Le problème, c'est toujours que les évaluateurs ne soient pas allés assez loin, ou que les conclusions des évaluations ne soient pas appliquées, jamais qu'elles puissent être fausses.

### *Une critique empêchée par la normativité de l'action politique*

Enfin, différence de taille avec le savoir sociologique tel qu'enseigné par la tradition sociologique, détaché des considérations pratiques immédiates, le savoir évaluatif n'a de valeur que s'il affiche son utilité proche. Il se présente comme un savoir d'action, voire de remédiation, rentable politiquement non pas pour comprendre de façon savante des phénomènes structurels qui risqueraient de confiner le politique à l'impuissance, mais pour prendre des mesures dans une optique pragmatique de *problem solving*. Quand la sociologie se place hors-jeu pour des raisons d'objectivation scientifique, et peut tout au plus éclairer la décision, l'évaluation a expressément pour vocation d'orienter l'action et même de la corriger. Le but qu'on lui fixe est d'améliorer l'action publique ici et maintenant en réformant les dispositifs d'action publique : la réalisation du bilan évaluatif peut n'être parfois qu'un prétexte pour annoncer le changement. L'action précipitée est souvent le maître mot de l'évaluation, lorsque l'échéance des choix politiques et des rationnements budgétaires vient contraindre les temporalités évaluatives. D'où la place prépondérante des jugements normatifs et des recommandations pratiques dans les rapports d'évaluation, jusqu'à des *scénarii* d'évolution de dispositif. Poussée jusqu'à une prestation d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO), l'évaluation peut être missionnée pour s'attaquer à la matérialité des dispositifs, autrement dit à leur infrastructure très concrète : règlements d'attribution, critères d'éligibilité aux aides,

taux de participation, plafonds, procédures d'instruction et de paiement etc. Cette orientation d'aide à la décision, à la frontière du conseil, se réalise au détriment d'analyses plus approfondies assises sur des concepts et des théories dont la complexité sied mal à l'action, qui a au contraire besoin de certitudes simples. L'évaluation a horreur du doute et se doit d'être assertive. C'est donc un exercice contraint par la limitation des moyens d'action, au contraire du caractère illimité des moyens de pensée mobilisés dans l'art de connaître.

On peut dire que la critique s'arrête là où commence l'action, et que l'évaluation ne peut pas être aussi critique que le prétend le discours sur l'évaluation car elle est tenue de croire à un certain réformisme institutionnel. Elle évite tout discours de désenchantement du monde qui aurait pour effet de désespérer l'administration. C'est un sérieux problème qui se pose à l'évaluateur, que de se demander sans cesse quelles conséquences pratiques il va bien pouvoir arracher au savoir qu'il détient. Sans expérience de conseil, il lui est difficile de déduire de son bilan autre chose que des considérations banales. Or le savoir sociologique se prête peu à ce genre d'exercice décisionnaire. D'une part, le savoir sociologique, en contrepoint des prénotions et des idées reçues, n'est pas facile à restituer et sa crédibilité est souvent remise en cause par les acteurs qui se sentent mis à nu (Uhalde, 1999). D'autre part, il ne suffit pas d'avoir de bonnes analyses et de bonnes idées, car elles ne commandent pas nécessairement les solutions réalistes et applicables attendues ici et maintenant. Daniel Gaxie et Pascale Laborier (2003) ont déjà souligné l'injonction impossible faite à l'évaluation, de connaître pour agir. Ils ont raison de dire : « le potentiel critique de l'évaluation est l'un des principaux obstacles à son développement [sous-entendu scientifique]. Il est au fondement de la contradiction entre l'indépendance des évaluateurs et l'efficacité pratique de leurs recommandations ». En fin de compte, plus la pression des politiques et des opérateurs sur les conséquences opérationnelles des évaluations sera forte, plus s'éloignera la perspective explicative proposée par la sociologie.

Lors d'une récente mission d'évaluation au sein d'une Direction technique d'un département, où le chef de service m'avait confié une prestation d'évaluation, voici ce qu'il s'est passé au moment de la restitution des travaux. Le diagnostic sociologique d'organisation, que j'avais choisi de présenter comme indissociable de toute évaluation<sup>14</sup>, a pu être restitué à la Direction qui en a apprécié la justesse et l'intérêt pour préparer la prochaine réorganisation<sup>15</sup>. Mais en l'absence de solutions organisationnelles à proposer dans l'immédiat pour répondre aux dysfonctionnements révélés par le diagnostic, il n'a pas été jugé utile de restituer le diagnostic aux agents ni aux chefs de service. Au nom de l'opérationnalité, seul l'outillage évaluatif, plus consensuel car plus technique, a pu leur être restitué.

Au contraire de la neutralité de la recherche, l'évaluation affiche comme but de juger une politique à l'aune des valeurs du commanditaire. L'évaluation sert donc le pouvoir plus qu'elle n'est une activité savante consacrée à la déconstruction des rouages du pouvoir.

### *L'intransitivité entre savoir et action*

Nous avons montré la distance qui sépare, au-delà des apparences, l'évaluation des politiques publiques du métier de sociologue défini par la tradition sociologique. Qu'en est-il de la relation avec le versant le plus appliqué de la sociologie, construit dès les années 1980 par la sociologie de l'entreprise ?

L'intervention sociologique entend répondre à des situations de crise dans les organisations en s'appuyant sur les fondamentaux théoriques de la sociologie des organisations (coopération et interdépendances, relations de pouvoir, autonomie et contrôle, mécanismes de reconnaissance et construction des identités,

---

14 Le diagnostic portait sur une typologie des rapports entre maîtrise d'œuvre interne et maîtrise d'ouvrage interne à travers l'histoire de la direction, et mettait en avant des éléments de culture professionnelle.

15 Ce qui fut le cas, comme je le constatais un an plus tard à la faveur d'un échange avec mon ancienne hiérarchie, prouve que les études sociologiques peuvent produire des effets différés.

cultures professionnelles...). Cette sociologie de l'action a pu être définie comme un « modèle d'expertise » (au contraire d'un modèle clinique) basé sur « le pari de la connaissance » et un style professoral misant sur l'impact cognitif présumé des résultats d'étude sur les modes de raisonnement des acteurs amenés à évoluer grâce aux analyses des chercheurs-intervenants (Uhalde, 2002). La clef de voute de cette pratique sociologique est le transfert de connaissance du chercheur aux acteurs au travers de la séquence diagnostic – restitution, calquée sur la transmission de connaissance dans la recherche savante. Elle défend une « conception activatrice de la sociologie », très optimiste. Autrement dit, l'intervention s'appuie sur le diagnostic organisationnel d'entreprise et l'étude des représentations contradictoires des acteurs comme vecteur de transformation des comportements individuels, par le biais de la prise de conscience des antagonismes et de leurs bien-fondés. « L'enjeu central est bien, énonce Marc Uhalde, d'amorcer des déplacements significatifs chez les acteurs au plan des représentations, des conceptualisations, des modes d'action et de projection dans l'avenir... » (Uhalde, 2002). Elle repose sur le postulat ethnométhodologique du caractère préexistant des représentations sociales sur l'engagement dans l'action, et de la détermination des comportements par les significations que les gens donnent aux événements. Il est donc possible de réorienter l'action, en réajustant les définitions de la situation qui sont souvent faussées par des malentendus organisationnels (Boussard, Mercier, Tripier, 2004).

Pour les tenants de l'intervention sociologique, les acteurs sociaux, instruits par les vertus du diagnostic, élèvent donc leur capacité d'action en devenant capables d'agir « en connaissance de cause » (Uhalde, 2008). Cette théorie d'action basée sur la révélation sociologique s'inscrit en réalité dans la tradition sociologique d'un savoir libérateur et d'une ignorance qui enchaîne aux déterminismes subis inconsciemment, comme Pierre Bourdieu n'a cessé de le répéter dans son œuvre. L'accompagnement s'arrête en réalité aux portes de l'action, libres aux acteurs de se saisir de ce nouveau savoir comme ils le peuvent. L'utilité

de la connaissance passe donc par son appropriation active comme ressource subjective pour l'action individuelle.

Mais cela ne revient-il pas à jeter une bouteille à la mer ? Rien ne dit que la force des idées soit telle qu'elles influencent réellement les conduites humaines. Dans un article incisif intitulé « Pourquoi ne croit-on pas les sociologues », François Dubet souligne que les idées justes ne commandent pas nécessairement de bonnes pratiques, et qu'au contraire les idées sont plus souvent la rationalisation des pratiques (Dubet, 2002). Par exemple, la psychologie sociale montre que l'organisation du travail aujourd'hui peut conduire les individus à commettre des actes en contradiction avec leurs convictions et ce qu'ils savent être vrais. Autrement dit, d'après François Dubet, les sociologues ne veulent pas voir que les pratiques ne se changent pas forcément par la justesse des idées, mais aussi par la transformation des conditions de la pratique. C'est aussi cette pensée matérialiste que véhicule le discours dominant sur l'évaluation.

Pour une part, l'évaluation dite formative ou évolutive, telle que décrite plus haut dans ses finalités pédagogiques, s'inscrit dans la continuité de l'intervention sociologique. Mais son rapport à l'action et son impact sur la transformation de l'action publique restent faibles. Si elle est la plus légitime dans les articles scientifiques, elle est aussi la moins légitime chez les commanditaires. À l'encontre de cette conception apprenante, nous avons déjà vu des équipes se faire reprocher par leur hiérarchie d'avoir « trop parlé » et fait remonter des dysfonctionnements ainsi qu'un sentiment de déqualification lors des entretiens collectifs avec les consultants. L'évaluation y apparaît comme proprement instrumentalisée au service d'un discours laudatif sur les dispositifs.

En revanche l'évaluation dite sommative ou certificative (pour reprendre un terme emprunté aux sciences de l'éducation), celle qui apporte le jugement final, a peu à voir avec l'intervention sociologique et revendique une toute autre théorie d'action. Cette évaluation de performance vise des conséquences opérationnelles directement transposables sur la vie des dispositifs publics, au-delà de leur légitimation sur le volet purement symbolique

déjà évoqué. En dehors des cas d'opérations de marketing pur, un dispositif ne devrait pas sortir indemne d'une évaluation, qui impose sa logique rationalisatrice : réduction de l'enveloppe, restriction du public-cible ou évolution du zonage territorial, durcissement des critères d'obtention de l'aide, réécriture des finalités, évolution de la nature de l'aide (par exemple pour les aides aux entreprises : de l'investissement au conseil, de l'action collective à l'action individuelle). Dans la culture professionnelle des évaluateurs, le savoir n'est pas estimé comme agissant et le « faire » est plébiscité au travers de recommandations finales d'amélioration, très présentes. La recherche de solutions passe par le changement institutionnel des règles du jeu via la refonte institutionnelle des politiques publiques (règlements d'attribution, critères de sélection, barèmes financiers...), et pas seulement par le déplacement de la vision qu'en ont les acteurs.

## Conclusion

---

Vision simpliste des relations causales, non commutativité des savoirs, absence de déconstruction des représentations, impératifs pratiques entravant la compréhension en profondeur, normativité, utilitarisme et instrumentalisation politique, critique aseptisée...

On comprend mieux, compte-tenu de ces quelques divergences fondamentales passées en revue, pourquoi la rencontre tant attendue n'a pas eu lieu entre sociologie et évaluation, qui aurait pu rapprocher la sociologie d'un débouché pratique bien positionné au sein des administrations publiques. De notre point de vue, cette rencontre n'aurait pu avoir lieu que sur un malentendu. Le milieu universitaire oscille d'ailleurs entre attirance et répulsion envers l'évaluation qui, en tant que discours dominant ayant évincé la plupart des autres formes d'étude dans les administrations publiques, exerce partout un certain pouvoir d'attraction.

Plutôt que de se mettre au service de l'évaluation, la sociologie et les sciences sociales en général l'ont érigée en objet de

recherche parmi d'autres, le plus souvent envisagé comme une nouvelle forme de domination néolibérale dont il faut décrypter les rouages cachés. Et pour cause ; nous avons pu montrer ici qu'au-delà d'un vernis scientifique qui peut faire illusion auprès d'un large public auprès duquel l'évaluation fait autorité, et en dehors d'une pratique évaluative marginale qu'il faut saluer<sup>16</sup>, il existe une incompatibilité fondamentale entre l'univers épistémologique des sciences sociales et l'évaluation des politiques publiques. Avec d'un côté des disciplines scientifiques définies par leur relative indépendance et de l'autre un champ de pratiques assez hétérogène et assez impressionniste, au service du changement mais d'un changement voulu par les décideurs, et donc au service bien souvent, de l'ordre établi. D'après nous, ce décalage épistémologique provient du fait que l'éthique scientifique implique de rester hors du jeu. La sociologie est une discipline de l'esprit, malgré tout théorique et spéculative - ésotérique revendiquait Durkheim - qui ne peut (et ne doit) pas véritablement changer le cours des choses même lorsqu'elle fait ce qu'elle appelle de l'intervention. Pour beaucoup d'acteurs administratifs, la sociologie est perçue comme une discipline « d'intellos » (de gauche), qui produit de la « matière grise », et qui « fait de l'ombre aux services opérationnels » comme cela nous a déjà été reproché par une directrice générale adjointe. La sociologie s'adresse à la cognition. Elle peut opérer un bougé dans les représentations, dans les mentalités, mais ne dicte pas les conduites. La sociologie n'est pas concernée par l'action au sens fort du terme, celui de la résolution des problèmes, celui de la transformation des règles du jeu et des conditions matérielles de la pratique comme l'exige le travail de l'action publique sur elle-même. La rencontre appelée de ses vœux par Renaud Epstein et rappelée en introduction de cet article ne pouvait compter sur les conditions épistémologiques nécessaires car la science d'un côté, et l'expertise de l'autre, ne partagent pas la même théorie d'action : raison pratique dans un cas et praxéologie, orientée vers l'action

---

16 Celle du sociologue consultant Pierre Moisset, du sociologue Michel Joubert (pour le CG93) ou de la sociologue de la ville de Saint-Denis Christine Bellavoine par exemple.

efficace (et *a minima* l'efficacité symbolique), dans l'autre cas.

Dans notre pratique quotidienne d'évaluateur formé par la sociologie, en immersion dans un univers administratif (et consultant) étrangers, le plus souvent, à la pensée sociologique, c'est dans ce rapport particulier à l'action, fait de désintérêt pour la cognition, ainsi que dans cette scientificité en trompe-l'œil entretenue par une certaine dose de fascination (principe de non-conscience) ou simplement de mauvaise foi (utiliser l'autorité de l'évaluation pour faire passer des décisions), que s'éprouve chaque jour la distance qui sépare notre métier d'évaluateur de notre socialisation initiale de sociologue.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amado G., Enriquez. (coord.), 2009, « La Passion évaluative », *Nouvelle Revue de psychosociologie*, n°8, Paris : Erès.
- Balandier G. (coord.), 2010, « Ce qu'évaluer voudrait dire », *Cahiers Internationaux de sociologie*, Paris : Presses Universitaires de France, n° 128-129.
- Bezès P., 2009, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris : PUF.
- Baudot P.-Y., 2011, « L'incertitude des instruments. L'informatique administrative et le changement dans l'action publique (1966-1975) », *Revue française de science politique*, vol. 61.
- Baudot P.-Y. Ould Ferhat L. (coord.), 2012, « Au-delà du guichet : savoir et pouvoir dans l'ordinaire administratif », *Sociologies Pratiques*, n°24, Paris : Presses de Sciences Po.
- Boussard V., Mercier D., Tripiet P. (coord.), 2004, *L'aveuglement organisationnel, ou comment lutter contre les malentendus* ». CNRS Editions, Collection CNRS sociologie : Paris.
- Chauvières Michel, 2015, « Ce que fait et produit l'évaluation généralisée », *Construction politique et sociale des Territoires*, « Sociologie et évaluation : relations réciproques et antagonismes », Cahier n°3, février.
- Cordier A., Fouquet A., Casteigts M., Ferrando O., Letier J., 2007), « Les aides publiques aux entreprises : mission d'audit de modernisation ». Inspection générale des finances ; Inspection générale de l'administration; Inspection générale des affaires sociales. Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- CEE, EUREVAL, 2014, *Mesure et suivi de l'effet emploi de politiques relevant du PO FEDER et du CPER. Contribution à l'élaboration du prototype*, Rapport final, Janvier.
- Del Rey A., 2013, *La tyrannie de l'évaluation*, La Découverte : Paris.
- Delarue J., Naudet J.-D., Sauvat V., 2009, « Les évaluations sont-elles utiles ? Revue de littérature sur « connaissances et décisions », Agence Française de développement, série notes méthodologiques. URL : <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Évaluations/Notes-methodologiques/03-notes-methodologiques.pdf>
- Didier E., 2007, « Quelles cartes pour le New Deal ? De la différence entre gouverner et discipliner », *Genèses*, n° 68 : 48-74.
- Dubet F., 2002, « Pourquoi ne croit-on pas les sociologues ? » *Éducation et sociétés*, n°9.
- Duran P. (coord.), 2010, « L'évaluation des politiques sanitaires et sociales », *Revue Française des affaires sociales*, *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2.
- Durkheim E., 1897, *La Conception matérialiste de l'histoire*. [http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/index.html](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html)
- Epstein R., 2009, « À quoi sert l'évaluation des politiques publiques ? Les leçons de la politique de la ville », *Tracés*, (n° HS-9).

- Gaxie D., Laborier P., 2003, « Des obstacles à l'évaluation des actions publiques et quelques pistes pour tenter de les surmonter » (pp. 201-224), In Favre P. et al., *Être gouverné. Études en l'honneur de Jean Leca*.
- Jobert G., 1992, « Position sociale et travail du consultant », *Education Permanente. L'intervention du sociologue dans l'entreprise*, n°113.
- Lascoumes P., Le Galès P., 2012, *Sociologie de l'action publique. (2e édition)*, Armand Colin, coll. « 128 », 128 p.
- Lévy A., 2009, « L'évaluation créatrice de valeur ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8, Paris : Erès.
- Martucelli D., 2010, « Critique de la philosophie de l'évaluation », *Cahiers internationaux de sociologie* 1/(n° 128-129) : 27-52.
- Moisset P., 2010, « Les violences des incasables : signes de parcours de socialisation sous tension ». *Sejed* n°10, Jeunes face à la violence. URL : <http://sejed.revues.org/6910>
- Ould Ferhat L., 2008, « Sociologue dans une collectivité territoriale, pour quoi faire ? » *Sociologies pratiques - Agir en sociologue*, n°16.
- Palet L., 2013, « Le recours à la sociologie dans un mode de gestion publique locale : le cas de la Seine-Saint-Denis », Mémoire de Master 2 de sociologie, Science Po Paris.
- Siblot Y., 2005, « Adapter les services publics aux habitants des « quartiers difficiles ». Diagnostics misérabilistes et réformes libérales ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 159.
- Société Française d'Évaluation (SFE), 2013, « Evaluer et démêler la complexité des politiques publiques ». Publication à la suite d'une journée d'étude du club SFE PACA.
- Uhalde M., 1999, « Les mystères de la restitution », *Sociologies Pratiques* n°1.
- Uhalde M., 2002, « L'intervention sociologique en entreprise : de l'expertise à la critique impliquée ». *Les cahiers du Laboratoire de Changement Social* n°7. Pratiques de consultation – Histoire, enjeux, perspectives. Paris : L'Harmattan.
- Uhalde M., 2008, « Reconnaître la diversité des sociologies en acte ». *Sociologies pratiques - Agir en sociologue*, n°16.
- Weber M., 1919 (2002) *Le savant et le politique*, Essai (Poche).
- Weller J.-M., 2010, « Comment les agents se soucient-ils des usagers ? ». *Informations sociales* 2/ n°158 : p. 12-18
- Zarka Y.-C. (coord.), 2009, « L'idéologie de l'évaluation, la grande imposture », *Cités*, n°37.