

Le contrôle de gestion : un outil au service de l'évaluation des politiques publiques territoriales

Management Control: A Tool for Evaluating Territorial Public Policies.

Auteur 1 : FATIMA ZOHRA MANAME.

Auteur 2 : EL AYACHI BENCHEIKH.

FATIMA ZOHRA MANAME, Doctorante à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi.
Cadre à la Trésorerie Générale du Royaume

EL AYACHI BENCHEIKH, Enseignant-chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Tanger - Université Abdelmalek Essaâdi.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MANAME .FZ & BENCHEIKH .A (2024). « Le contrôle de gestion : un outil au service de l'évaluation des politiques publiques territoriales », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 1273 – 1286.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14677397
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

L'évaluation des politiques publiques territoriales est un outil essentiel pour mesurer l'impact et l'efficacité des actions menées à l'échelon local. Dans ce cadre, le contrôle de gestion peut jouer un rôle central en tant qu'outil d'aide à la décision, permettant une meilleure orientation des objectifs et une optimisation des ressources. L'objectif principal de cette étude est d'explorer dans quelle mesure le contrôle de gestion peut contribuer à l'évaluation des politiques publiques territoriales.

L'analyse s'articule autour de trois axes principaux. Tout d'abord, une clarification conceptuelle est entreprise pour cerner les notions d'évaluation des politiques publiques et de contrôle de gestion, en mettant en évidence leurs convergences et divergences. Ensuite, l'étude examine l'importance de la territorialisation dans les démarches évaluatives, soulignant la nécessité d'adapter les outils et méthodes aux spécificités locales. Enfin, elle explore l'utilité du contrôle de gestion tout au long du cycle de vie d'un projet, depuis sa mise en œuvre jusqu'à son évaluation finale.

En s'appuyant sur une analyse approfondie de la littérature académique récente, cette recherche met en lumière l'interaction entre le contrôle de gestion et l'évaluation des politiques publiques dans un contexte territorial. Elle souligne également les défis liés à l'institutionnalisation de ces pratiques au sein des collectivités territoriales marocaines, tout en proposant des pistes pour renforcer leur efficacité et leur pertinence.

Mots-clés : Évaluation des politiques publiques, contrôle de gestion, territorialisation, gouvernance locale.

Abstract:

The evaluation of territorial public policies is an essential tool for measuring the impact and effectiveness of actions taken at the local level. In this context, management control can play a central role as a decision-making tool, allowing for better orientation of objectives and optimization of resources. The main objective of this study is to explore to what extent management control can contribute to the evaluation of territorial public policies.

The analysis revolves around three main axes. First, a conceptual clarification is undertaken to define the notions of public policy evaluation and management control, highlighting their convergences and divergences. Then, the study examines the importance of territorialization in evaluation approaches, emphasizing the need to adapt tools and methods to local specificities. Finally, it explores the usefulness of management control throughout the life cycle of a project, from its implementation to its final evaluation.

Drawing on an in-depth analysis of recent academic literature, this research sheds light on the interaction between management control and the evaluation of public policies in a territorial context. It also highlights the challenges related to the institutionalization of these practices within Moroccan territorial authorities, while proposing ways to strengthen their effectiveness and relevance.

Keywords: Public policy evaluation, management control, territorialization, local governance.

INTRODUCTION

Dans les pays développés, la recherche de l'efficacité et l'efficience de l'action publique a poussé les décideurs à consacrer l'évaluation des politiques publiques comme principe inéluctable. Parallèlement, cette pratique reste très peu répandue dans les pays les moins avancés, notamment au Maroc, où la prédominance des contrôles classiques est toujours de mise.

Aussi, dans le cadre de la régionalisation avancée choisie par le Maroc comme chantier prometteur, l'évaluation des politiques au niveau territorial constitue une condition sine qua non pour avoir une meilleure visibilité de l'impact des politiques publiques mises en œuvre à l'échelon central. À ce titre, la nécessaire prise en compte de la pratique de l'évaluation des politiques publiques nationales dans sa dimension territoriale est intimement liée à une obligation de précision des résultats et impacts territoriaux des politiques nationales émises.

C'est ainsi que la mise en place d'une telle pratique nécessite une prédisposition de l'environnement interne au sein des organismes territoriaux pouvant être, dans un futur proche, les commanditaires des missions d'évaluation. D'où la nécessité de la mise en place de certains outils qui aident à réaliser un meilleur pilotage du programme ou projet tout au long de sa mise en place, pour aboutir finalement à une évaluation efficace et efficiente. Le contrôle de gestion peut constituer, de ce fait, l'un de ses outils d'aide à la décision afin d'assurer une meilleure orientation des objectifs et une possibilité de correction tout au long du chemin d'exécution des programmes et projets publics.

Dans ce sens, notre travail s'articule autour de la question centrale que nous avons formulée de la façon suivante : **Dans quelles mesures le contrôle de gestion contribue à l'évaluation des politiques publiques territoriales ?**

Dans un premier lieu nous essayons de cerner le concept d'évaluation des politiques publiques, et déterminer les convergences et divergences entre ce concept et celui du contrôle de gestion, pour enchaîner par une présentation de l'utilité de la territorialisation de la démarche d'évaluation. Finalement, nous essayons de mettre en avant l'importance du contrôle de gestion tout au long de l'exécution d'un projet public et de son évaluation in fine.

1. L'évaluation des politiques publiques : définition, convergences et divergences avec le contrôle de gestion

Nous essayons dans un premier lieu de cadrer le sujet conceptuellement tout en précisant la définition du concept de l'évaluation et le différencier par rapport aux autres disciplines proches qui mettent en confusion, à savoir la notion du contrôle de gestion.

1.1. Le concept de l'évaluation des politiques publiques

La notion d'évaluation d'une façon général consiste à la formulation d'un jugement fondé sur des faits objectifs pour prendre ensuite des décisions. Pour ce qui est de l'évaluation des politiques publiques, il s'agit également de porter un jugement précisément sur la valeur de l'action engagée au titre d'une politique, autrement dit elle vise à mesurer les effets propres d'une politique ou d'un programme et, en fonction de critères établis, à porter un jugement sur son efficacité, son efficience, sa cohérence et sa pertinence. Le jugement se change en fonction de la phase de mise en œuvre « *il peut être prospectif et anticiper l'action (évaluation ex ante), il peut accompagner l'action (évaluation concomitante), ou la suivre (évaluation ex post). Chacune a des objectifs différents : préparer une prise de décision, en améliorer la mise en œuvre, l'apprécier après coup* »¹.

L'évaluation permet de consacrer le principe de réédition des comptes ainsi que les valeurs de transparence et de responsabilité. C'est un moyen de renforcement des mécanismes de redevabilité et de garantie de l'atteinte des objectifs tracés par les politiques, et en conséquence l'atteinte de la performance de l'action publique dans sa globalité, elle s'avère essentielle pour la mesure de l'accès effectif et égal de tous les individus au service public ².

L'évaluation des programmes permet d'estimer le coût d'opportunité dû par l'intervention publique. Ce qui justifie la nécessité d'améliorer l'efficacité de l'intervention des pouvoirs publics à tous les niveaux.³

L'évaluation dépasse essentiellement une simple opération de mesure à l'étape d'explication, et ce tout en essayant de différencier entre ce qui est imputable à cette politique et ce qui ne l'est pas. En d'autres termes « elle cherche sérieusement à expliquer quels facteurs ont produits quels effets »⁴.

¹ L'évaluation des politiques publiques est devenue une nécessité- perspectives gestion publiques. Recherche, Etudes, Veille Publication de l'IGPDE / Recherche - Etudes - Veille n° 28 - septembre 2008

² Conférence internationale sur institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, Rabat, 5-6 Octobre 2015, Rapport de synthèse.

³ Evaluation des Politiques Publiques : Outil Efficace au Service du Développement.

⁴ L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES par Sylvie Trosa, Les Notes de benchmarking international, N o v e m b r e 2 0 0 3

1.2 Convergence et divergence entre évaluation et contrôle de gestion

De ce qui précède on estime que l'évaluation des politiques publiques s'articule autour d'une amélioration des résultats et impacts de l'action publique, elle a donc une finalité purement correctrice qu'on ne peut pas la confondre avec les activités qui relèvent du contrôle⁵.

Ces démarches se distinguent de par leur objet, leurs normes de référence et leurs conséquences. Chacune correspond à un type de regard porté sur l'action publique :

- **Le contrôle** permet de vérifier la conformité par rapport à des textes (loi, réglementation, décret ou circulaire). Lorsqu'il y a un écart entre la pratique et la règle, la conséquence en est une sanction (amende, voire poursuites judiciaires).
- **Le pilotage** (contrôle de gestion) ce concept a été explicité par la littérature, à savoir les travaux de (Anthony 1965), (Bouquin et Pesqueux), (Gerrand 1969), (Norton et Kaplin), (Williams 2004) et (Bouquin et Fiol 2007,). Ces chercheurs ont clarifié les contours de la notion considérée comme une notion phare.

En effet, le contrôle de gestion s'inscrit dans une perspective managériale. Cette dimension se fonde sur un processus d'évaluation et de pilotage de la performance, rendue par les pôles décisionnels d'une organisation. Il permet de suivre l'exécution des actions. La référence n'est plus la règle juridique ou comptable, mais le programme fixé en début d'année. Par exemple, chaque territoire s'est vu assigner un nombre de contrats à passer en matière de dispositifs d'aide à l'emploi. Chaque mois, est vérifiée la conformité du nombre de contrats effectivement passés avec l'objectif. En cas d'écart, se met en place un dialogue de gestion, qui permet de rectifier la trajectoire ou de déplacer des crédits.

- **l'évaluation** a pour objectif d'améliorer l'action publique, d'en optimiser les résultats et pour cela de mesurer et d'expliquer les écarts entre les effets attendus et les effets obtenus. La norme en l'occurrence n'est autre que les objectifs de l'action. Elle se traduit dans la pratique par une série d'analyses qui permettent de vérifier si les effets correspondent à ce qui était attendu. Ainsi, elle est une aide à la décision opérationnelle et stratégique, et donne du sens à l'action⁶.

2. Le contrôle de gestion au service de l'évaluation des politiques territoriales

2.1 Méthodologie de recherche et posture épistémologique adoptée.

La méthodologie de recherche adoptée pour cette étude s'appuie sur une revue systématique de la littérature académique récente, offrant une approche rigoureuse et approfondie pour examiner les concepts clés, les cadres théoriques et les résultats empiriques liés au contrôle de gestion et

⁵ Conférence internationale sur institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, Rabat, 5-6 Octobre 2015, Rapport de synthèse.

⁶ *Méthodes d'évaluation des politiques publiques - actes du séminaire-* sous la direction de **Nicolas Studer** directrice de la publication **Anne-Marie Brocas**

à l'évaluation des politiques publiques territoriales. Cette démarche implique une analyse critique et exhaustive d'un large éventail de publications pertinentes, englobant des articles scientifiques, des rapports institutionnels et des ouvrages spécialisés.

La revue systématique de la littérature permet d'identifier les modèles théoriques et les cadres conceptuels les plus pertinents pour analyser la situation des collectivités territoriales en matière de contrôle de gestion et d'évaluation des politiques publiques. En comparant les expériences internationales et en les contextualisant, cette méthodologie offre la possibilité de développer des recommandations adaptées aux spécificités locales.

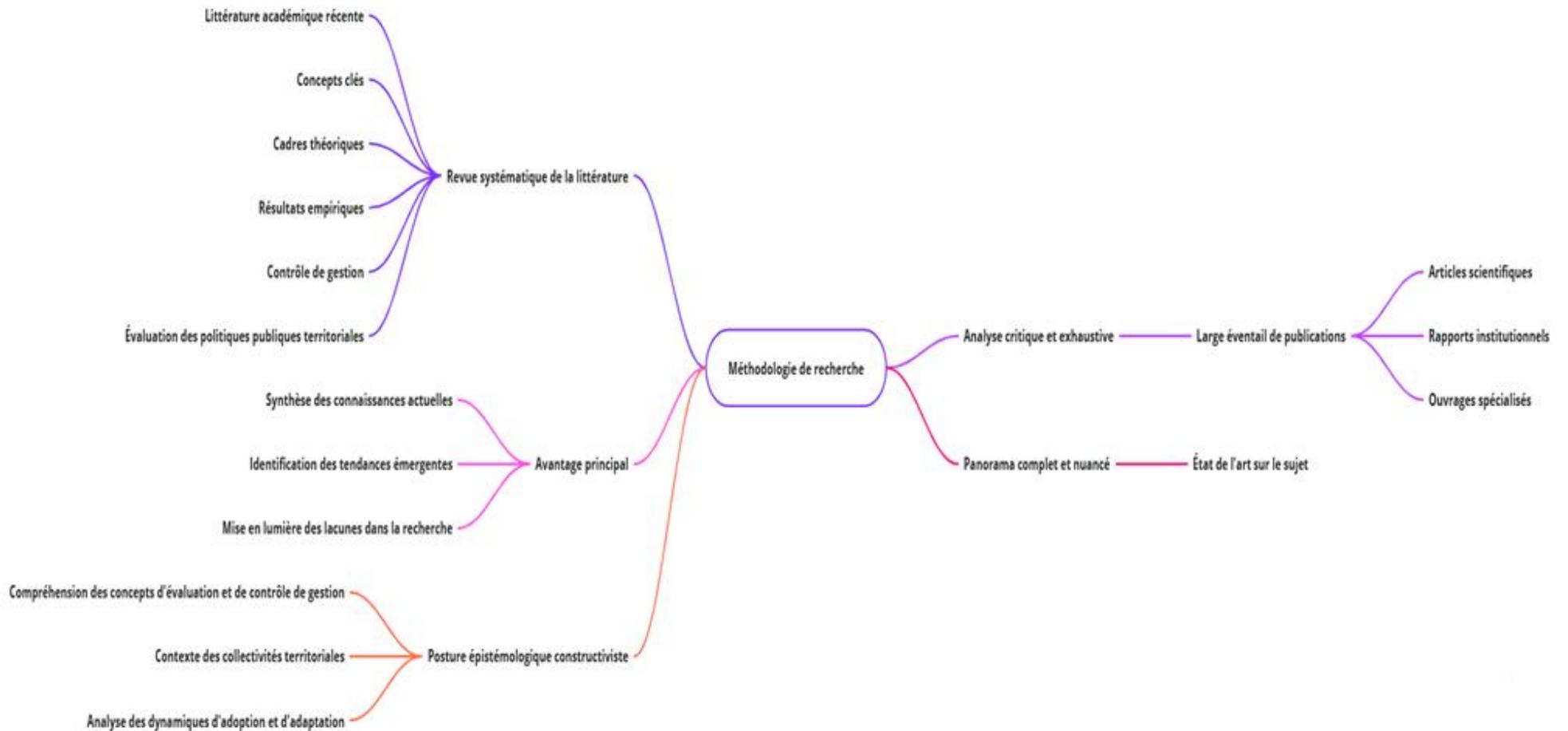
L'avantage principal de cette méthode réside dans sa capacité à synthétiser les connaissances actuelles tout en identifiant les tendances émergentes et en mettant en lumière les lacunes existantes dans la recherche. Cette approche permet ainsi de dresser un panorama complet et nuancé de l'état de l'art sur le sujet.

En adoptant une posture épistémologique constructiviste, l'étude vise à comprendre comment les concepts d'évaluation et de contrôle de gestion sont construits et interprétés dans le contexte spécifique des collectivités territoriales. Cette perspective reconnaît la nature socialement construite des connaissances et des pratiques, permettant une analyse plus fine des dynamiques à l'œuvre dans l'adoption et l'adaptation des systèmes de contrôle de gestion.

Cette approche méthodologique facilite l'identification des facteurs clés influençant l'adoption et l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités territoriales. Elle permet ainsi de construire un cadre d'analyse solide pour guider les futures recherches empiriques et les initiatives pratiques visant à améliorer la gestion publique locale.

Nous récapitulons la méthodologie de recherche choisie pour cet article ainsi que l'épistémologie adoptée dans le schéma qui suit :

Figure N°1 : Schéma synthétique des principales composantes de la méthodologie.



Source : Conçu par nos propres soins.

2.2 L'utilité de la territorialisation de la pratique d'évaluation des politiques

Le territoire, qui draine des forces importantes de développement, est le lieu d'une nouvelle synthèse des pouvoirs qui s'exprime par la modernisation du système territorial et se traduit par une double composante, sa composante socio-économique qui se traduit par sa capacité à dispenser des biens et services et sa composante culturelle qui fait de la société locale un lieu de proximité, de solidarité et de responsabilité. Le territoire est ainsi considéré comme un lieu naturel de gouvernement et d'administration : le local n'est plus désormais le prolongement, voire le démembrement de l'État, il est présenté comme une composante à part entière du système politico-administratif capable d'organiser la démocratie économique, de responsabiliser les acteurs locaux, de les faire travailler ensemble pour un meilleur équilibre du territoire et pour une meilleure réponse aux besoins de leurs concitoyens. (Ali Sedjari, la revanche des territoires).

L'accentuation de la décentralisation et l'amplification de la déconcentration de l'action de l'Etat ont représenté deux tendances qui, jusqu'à présent, ont été plutôt favorables au développement de l'évaluation des politiques publiques.

L'une et l'autre ont engendré des processus de formalisation des relations entre l'échelon central et les autres niveaux d'administration des politiques publiques qui ont contribué à promouvoir des formes d'évaluation.

L'intérêt des évaluateurs pour le territoire se manifeste aussi bien dans le foisonnement des évaluations localisées que par l'invocation du territoire dans les évaluations nationales. Que l'on cherche à revitaliser le jeu démocratique (Viveret, 1989) ou à réaffirmer le pouvoir périphérique, le constat est le même : le territoire est devenu une figure incontournable voire un enjeu de l'évaluation.

Il existe plusieurs arguments avancés pour justifier la territorialisation ou la territorialité de l'action publique et son évaluation au plus près du terrain qu'on peut les regrouper en trois arguments essentiels :

- **La proximité** : (Ferret et Ocqueteau, 1998) lié plus précisément à certaines politiques (exemple de la politique d'emploi) tirées en quelque sorte par la demande locale et nécessitant un double mouvement en faveur d'une gestion territoriale, dans le sens d'une individualisation des mesures (pour tenir compte de la diversité des situations et des publics) et d'une globalisation (permettant l'intégration des dispositifs sur un territoire). L'échelon territorial se prête en effet mieux à l'évaluation car c'est à son niveau que peuvent être appréhendés les résultats des actions publiques.

- ***L'Intégration des usagers à l'évaluation*** : afin de satisfaire des citoyens de plus en plus exigeants d'information et permettre leur participation à l'élaboration de l'évaluation (évaluation démocratique), ainsi qu'une responsabilisation des acteurs locaux et à leur meilleure coordination, la territorialisation de l'évaluation s'accomplit dans une démarche participative et pluraliste. L'évaluation devient alors un outil de promotion d'une "citoyenneté active" (Brachet et al., 2000). Le territoire ne se limite plus à un niveau d'observation mais à des espaces à la fois de concertation, de délibération et de participation. L'exemple illustrant le plus cet argument est celui de la planification de la gestion des déchets ménagers (Nicolas Buclet, 2005) qui montre le succès de stratégies poursuivies par certaines collectivités territoriales qui s'explique selon lui par l'organisation de débats publics portant non pas sur un projet précis mais sur la discussion et l'évaluation de la problématique locale en matière de déchets.

- ***Le territoire comme principe d'appartenance*** : la territorialisation de l'évaluation en étant une démarche localisée d'évaluation peut être justifié par l'affirmation des groupes secondaires d'affiliation (vs communauté nationale). L'objet d'évaluation est alors traité dans son unicité, sa spécificité et à travers ses singularités (Horaist, 1996). En matière de développement urbain, c'est le cas de nombre de démarches qui mettent ainsi l'accent sur le repérage des effets de sociabilité, les repères identitaires ou encore sur les représentations de l'image du quartier.

2.3 La contribution du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques territoriales.

Une analyse de la littérature relève un certain nombre important d'études qui portent sur la relation entre la discipline du contrôle de gestion et l'évaluation des politiques publiques. Entre ceux qui considère que l'évaluation est une composante du contrôle de gestion et d'autres qui avoue du contraire, nous essayons dans cette partie d'argumenter notre point de vue partisan au groupe qui stipule que le contrôle de gestion s'agit bel et bien d'une composante de l'évaluation des politiques publiques en général et ceux territoriales en particulier.

Ces deux notions sont loin d'être identiques, mais s'inscrivent dans une logique de juxtaposition considérée comme un enjeu renvoyant à la notion de « maîtrise ».

L'évaluation met en valeur les rapports et les retombées des outils de politiques publiques sur les objectifs dessinés par le citoyen considéré, dans cette perspective, comme acteur.

En ce qui concerne le contrôle de gestion, on est amené à déterminer le degré de conformité du fonctionnement d'une organisation avec les attentes de l'ensemble des usagers. Dans le cas de l'évaluation, il s'agit de comparer les résultats aux ambitions. En d'autres mots il s'agit d'une évaluation du fonctionnement public (contrôle de gestion) et une évaluation des politiques

publiques (dimension « macro »). En termes de périodicité en est en réalité devant une qui porte sur une logique court thermiste (contrôle de gestion) et l'autre long thermiste (l'évaluation des politiques publiques).

La mesure de la performance matérialise une certaine complémentarité entre les deux approches. « La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire » J.-Y. Saulquin et G. Schier (2005).

En réalité la LOF qui constitue une réelle avancée dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, se limite à la performance (suivi de l'activité et de ses réalisations, rapportée au coût). Le passage alors du suivi de l'activité à l'étude de ses résultats et impacts, ce serait passer du contrôle de gestion (pilotage opérationnel) à l'évaluation des politiques publiques.

Figure N°2 : Le cycle de la gestion publique.

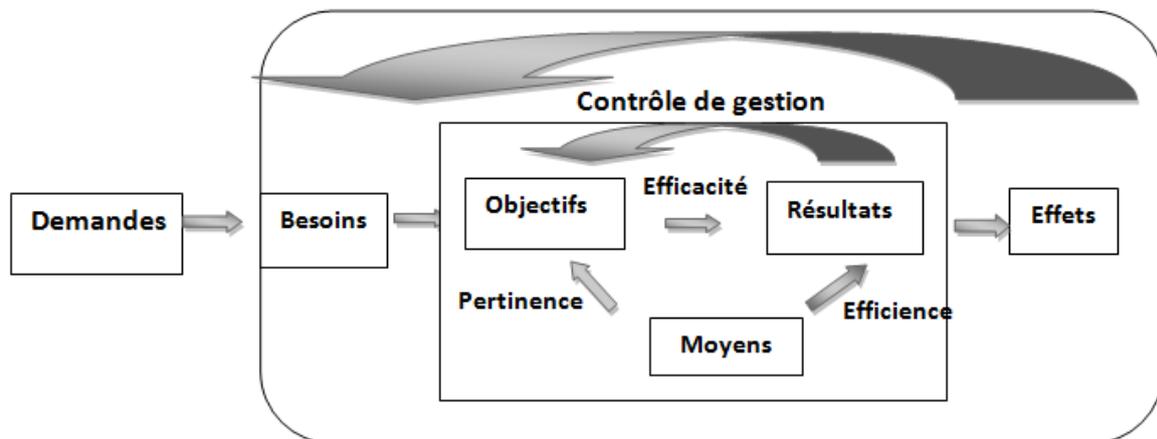


Schéma 1 - Le cycle de la gestion publique.

Source : Beaulier M. et Salery Y. (2006)

Le schéma visualise la relation entre contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques, Le champ du contrôle de gestion est marqué par trois agrégats : objectifs/moyens/résultats, tout en permettant de confronter les résultats atteints aux objectifs affichés.

L'évaluation consiste à déterminer les rapports de causalité entre les objectifs (implicites ou explicites) et des effets réels des actions publiques et pas seulement à constater des résultats.

Au niveau territorial, le management public sensé être efficace et de proximité, l'objectif principal de la vision évaluative du contrôle de gestion à ce niveau est de faire des politiques publiques locales des projets de mobilisation territoriale dont la responsabilité n'incombent plus uniquement à l'État mais également aux collectivités territoriales qui initient de manière

autonome ou du moins contribuent à la définition et la mise en œuvre de telles politiques et ceux dans une perspective démocratique correspondant à l'évaluation des politiques publiques territoriales .

La complexité des politiques publiques locales exige des communes et des élus des outils de connaissance, de prévision et d'action appropriés. Un système de contrôle de gestion efficace qui veille au suivi des projets mises en place et son accompagnement pour correction de toute dérapage tout au long du chemin de son fonctionnement revêt, en ce sens, une importance cruciale ; cela est d'autant plus vrai que les collectivités locales sont appelées à améliorer les prestations de service public aux citoyens, tout en associant ces derniers au processus de prise de décision.

Toute l'évaluation devra donc en tout premier lieu choisir le niveau auquel elle se situe. Il est souvent préférable de commencer par un niveau intermédiaire⁷. Plus le degré de généralité est élevé, plus l'évaluation devient complexe.

⁷ LE RÔLE DES ÉLUS AU SEIN DES COMMUNES DU MAROC : VERS UNE GOUVERNANCE LOCALE PLUS PROCHE DES CITOYENS © OCDE 2017 - *Chapitre 2*

CONCLUSION

Les finances publiques sont contraintes, du coup et afin de mettre en œuvre l'utilisation rationnelle et le traitement adéquat des ressources publiques tout en gardant un haut niveau de protection sociale, la mise en place d'un Etat performant est imposée.

Ensuite, les gouvernements font face à des « citoyen-contribuable » plus exigeants qui non seulement attendent des réponses publiques aux nouveaux risques mais aussi raisonne en consommateur voulant une prestation de qualité et au moindre coût.

Dans ce contexte, l'évaluation devient une nécessité comme moyen qui s'attache à vérifier l'adéquation entre ce que produisent l'administration et les besoins de la société.

Le renforcement de la décentralisation se traduit, d'une part, par un recul des contrôles *a priori* et, d'autre part, par une attention accrue portée à la qualité de la gestion publique. Face à une action publique plus diversifiée et multiforme correspond logiquement une demande de connaissance de la réalité sociale plus fine. La territorialisation des politiques publiques devient ainsi un enjeu central et une activité incontournable d'appui à la décision et à la mise en œuvre des politiques, elle participe à la légitimation des interventions des collectivités territoriales mais aussi du processus même de décentralisation.

L'analyse de la littérature nous a permis de relever certains éléments de convergence et divergence entre les deux approches de contrôle de gestion et d'évaluation des politiques publiques. Nous arrivons à la fin de cet article à relever la relation entre contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques, spécifiquement au niveau territorial. La réussite d'un projet d'évaluation nécessite une prédisposition du climat interne des entités pouvant être au futur des commanditaires des missions d'évaluation (les collectivités territoriales). D'où la nécessité de mettre en place un outil qui aide à la préparation d'institutionnalisation de cette démarche, pour aboutir finalement à une évaluation efficace et efficiente. Le contrôle de gestion constitue alors un des outils d'aide à la décision pour une meilleure orientation des objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

Aboulaaguig, A., 2015 « L'évaluation des politiques publiques au Maroc -Etat des lieux et perspectives » Cahiers de Recherche du LERES N°3 – 2015 , B.P 3102 – Toulal Meknès .www.fsjes-umi-ac.ma

Bal, M., El Bettioui, R., et Jaouhari, L. (2021). Le contrôle de gestion et l'évaluation des politiques publiques. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 241-257. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5516226>

Berthet, T., 2008 « LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION TERRITORIALE DES POLITIQUES PUBLIQUES Caisse nationale d'allocations familiales | « Informations sociales »2008/6 n° 150 | pages 130 à 139.

BRACHET, P. 2000, l'évaluation Démocratique Outil De Citoyenneté Active, Edité par [Editions L'Harmattan](#).

Chanut, V. et Rival, M., 2020 « L'injonction territoriale : un levier d'innovation pour l'évaluation des politiques publiques ? », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-7 | 2020, mis en ligne le 09 janvier 2020 <http://journals.openedition.org/fcs/4038> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.4038>

Chauvey, J-N., 2006, L'intérêt du Balanced Scorecard dans l'évolution des modes de contrôle et d'évaluation des Départements français. Dans : *Politiques et management public*, vol. 24, n° 2, 2006. pp. 69-90; doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.2006.2320>

Collinet-Ourthe, M., Carassus, D. et Marin, P., 2019 « Quels modes de gouvernance pour l'évaluation des politiques sociales locales ? Le cas du département du Gers ». Colloque de la Société Française d'Evaluation, Jun 2019, Bordeaux, France. HAL

Ferret, J. 1998 , Les polices municipales en France, une perspective socio-politique, [Déviance et société](#) pp. 263-288.

Flizot, S., 2013 « Enjeux et portée du contrôle sur la gestion et de l'évaluation des politiques publiques dans le contexte du renforcement des autonomies locales. L'expérience des États français et italien », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 30/3 .

Gibert, P., 2003 « L'ÉVALUATION DE POLITIQUE : CONTRÔLE EXTERNE DE LA GESTION PUBLIQUE ? » **Lavoisier** | *Revue française de gestion* **2003/6 - no 147, pages 259 à 273**

Horaist J. (1996), "L'évaluation dans la région Nord-Pas-de-Calais", in *L'évaluation en développement*, Paris, La documentation française.

Jabot,F., 2014. L'évaluation des politiques publiques : cadres conceptuel et étude de son utilisation par les décideurs des institutions régionales de santé en France. Médecine humaine et pathologie. Université de Lorraine.

Lamrani, M., septembre-décembre 2013, « *Du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques- le cas de la direction de la culture dans une mairie* », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 263-264 – Comptabilité publique.

LECHHEB, H., OUAKIL, H. et JOUILIL, Y., 2018 « Evaluation des Politiques Publiques : Outil Efficace au Service du Développement », Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN : 2550-469X, Numéro 6 : Septembre 2018.

Lemieux, Vincent, 1933-Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir (Politique et économie) - ISBN 2-7606-1826-9.

NICOLAS B. 2005, Gestion de crise environnementale et démocratie participative. *Politiques et Management public*, 23 (2), pp.91-116.

NOYER V-F, 17 décembre 1994 « La place du contrôle de gestion dans l'évaluation des politiques locales ». Thèse de doctorat à l'Université des sciences et techniques de Lille.

OCQUETEAU, F. (2003). Comment évaluer l'impact du travail des policiers de proximité ? *Criminologie*, pp : 121–141.

SEDJAR, A. 1997, la revanche des territoires, l'Harmattan.

SAULQUIN J.Y. ET G. SCHIER (2005) « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance » *Actes du colloque du GREFIGE*, Nancy.

VIVERET, P., 1989, L'évaluation des politiques et des actions publiques, propositions en vue de l'évaluation du revenu minimum d'insertion, Rapport au Premier ministre, collection des rapports officiels. La Documentation française, Paris ; notamment le chapitre 1 « L'évaluation de l'action publique : un enjeu démocratique ».