

# NOUVELLES MODALITES D'INTERVENTION PUBLIQUE ET NOUVEAUX OUTILS UTILES A L'ÉVALUATION

## QUELLE PLACE POUR L'ÉVALUATION DANS LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE ?

### Introduction

Le contexte institutionnel évolue, le jeu d'acteurs s'enrichit, de nouveaux enjeux surgissent... Pour **s'adapter au changement**, l'action publique est nécessairement revisitée : elle expérimente, s'appuie sur l'innovation sociale, technologique, méthodologique pour répondre aux défis qui lui sont lancés. De **nouveaux outils** de suivi, de mesure de la performance, de construction des politiques publiques apparaissent et viennent concurrencer la pratique évaluative.

**Y a-t-il une place pour l'évaluation dans cette métamorphose ? Peut-elle profiter des transformations en cours pour gagner en qualité et se montrer plus utile ? Ou doit-elle laisser la place ?**

Ces questions ont donné lieu à un atelier-débat le vendredi 14 juin à l'occasion des journées françaises de l'évaluation, à l'IEP de Bordeaux. Les participants ont souhaité y répondre en développant des exemples précis autour de deux thématiques principales, deux pratiques à la fois complémentaires et concurrentes de l'évaluation des politiques publiques :

- L'évaluation et la puissance du chiffre
- La co-construction de l'action publique

Les débats ont inclus la participation de Claire Hallegouet, Kevin Demangeclaude et Sarah Audras-Marcy du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET); Clément Lacouette-Fougère (Sciences po Paris / Direction Interministérielle de la Transformation Publique -DITP-) et Michèle Pasteur de l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA).

Animation assurée par Sylviane Le Guyader (CGET)



## L'évaluation et la puissance du chiffre

Malgré le développement de la quantité et de l'usage de la donnée, on observe plutôt une **stabilisation du nombre d'évaluation d'impact ou s'appuyant majoritairement sur des outils quantitatifs**.

Le **développement du reporting** comme outil de suivi est perçu comme une **concurrence directe à l'évaluation**. Il s'inscrit dans un contexte politique favorisant un suivi capable de produire des **résultats chiffrés** rapidement et à **moindre coût**.

Le modèle de reporting **des Rapports de Mise en Œuvre (RAMO) des fonds européens**, stricte, quantitatif, souvent jugé fastidieux, va dans le sens de la montée en puissance de la donnée comme outil de suivi de l'action publique. La génération 2020 – 2027 voit **une accélération** de la tendance avec le passage :

- De 40 à 150 indicateurs communs aux Etats membres
- D'une transmission annuelle des données à une transmission trimestrielle

Ces choix s'inscrivent dans un objectif de **légitimation** de la politique de cohésion européenne portée par les fonds structurels et d'investissement, laquelle se voit remise en question notamment par de nouvelles priorités tel que la politique commune de sécurité et de défense.

**Au niveau national**, les services statistiques des ministères sont producteurs de nombreuses études et enquêtes récurrentes, plus que d'évaluation. Aujourd'hui la DITP travaille à mettre en place des **indicateurs de mise en œuvre** avec les ministères, avec un objectif de **transparence** de tous les services publics en 2020. Cette transparence s'appuie sur la **communication** par les réseaux de services publics d'indicateurs de **performance** et de **satisfaction** des usagers.

La pratique du reporting reflète une préoccupation **d'opérationnalité** du suivi, un accent mis sur **l'exécution**. Face au temps long de l'évaluation, le décideur a besoin de pouvoir s'appuyer sur une information rapide à obtenir et facile à communiquer.

**Est-ce nécessairement incompatible avec l'évaluation ?**

**Quels freins à l'utilisation des données au service de l'évaluation ?**

- La faible capacité des producteurs d'évaluation à **se saisir de la donnée**, et le peu de structuration des acteurs sur le sujet.
- Les données sont souvent difficiles à manipuler et à analyser.

**Le croisement des champs d'évaluation et d'observation** devient dans ce contexte nécessaire. L'évaluation doit se pencher sur la compréhension du contexte et veiller à son opérationnalité. Les professionnels de l'évaluation doivent favoriser les rencontres avec d'autres professionnels issus du conseil de gestion, de l'analyse financière... afin d'acculturer les financiers à avoir un regard sur l'impact ; et les évaluateurs aux indicateurs financiers et de ressources humaines.

### EXPERIENCE

#### Le système de suivi des crédits du programme 147 consacré à la politique de la ville

CGET

- Une **enquête par questionnaire régulière** auprès des bénéficiaires, conçu avec les acteurs locaux.
- Un **tableau de bord** avec des chiffres rapidement et facilement valorisable

La production et l'usage des données a permis :

- Une meilleure **gestion** du programme au quotidien par le CGET
- Une meilleure **communication** auprès des bénéficiaires
- Une **appropriation** de l'information par les acteurs

Les données peuvent par ailleurs venir en appui d'un projet d'évaluation, à l'exemple de **l'évaluation** du programme de réussite éducative, où les données de suivi ont permis de caractériser des profils de projets et la construction d'une typologie.

**EXPERIENCE****« Parler Bambin » : ambitions et contraintes de l'évaluation d'impact**

ANSA / UNIVERSITE GRENOBLES ALPES



Le programme « Parler Bambin » favorise l'**égalité des chances** par l'apprentissage du langage en crèche. Le Processus d'évaluation randomisée s'étale sur cinq ans (2015 – 2021) en lien avec l'école d'économie de Paris.

- Le coût de l'évaluation représente environ 45% du budget. Les **difficultés de financement** persistent.
- Des **problèmes éthiques** se sont également posés, afin que tous les participants bénéficient du programme.
- Une **controverse** assez forte est née autour du programme et du travail d'évaluation.
- Aujourd'hui le programme est **largement essaimé** alors même que les résultats de l'évaluation sont pour l'instant peu probant et pas totalement disponibles.

L'évaluation d'impact randomisée, bien que très prometteuse, s'avère en décalage avec le temps et le contexte financier de l'action publique.

## Evaluer la co-construction de l'action publique

Le leitmotiv de la co-construction est un **concept gris**. Les formes de participation citoyenne institutionnelle, en **stagnation** depuis dix ans, ont montrées leurs limites. L'association du citoyen dans la construction, la réalisation ou l'évaluation des politiques publiques posent de nombreuses **questions méthodologiques et éthiques** sur le périmètre, le niveau et la nature de mobilisation attendu.

**EXPERIENCE****La co-délivrance de service public : comment et pourquoi intégrer le citoyen dans la production même du service public ?**

La co-délivrance est un vieux modèle, à l'image des sapeurs-pompiers volontaire. La DITP a menée un benchmark recensant une **centaine d'initiatives** en France et dans le monde :

- Dans 70% des cas, la co-délivrance émerge d'une **demande de la puissance publique**
- Dans 80% des cas il s'agit d'une **action ponctuelle**
- La co-délivrance représente environ **1% des services publics**

Elle permet dans de nombreux cas une **amélioration du service**, une **réduction des coûts**, et est un facteur **d'inclusion** et de **cohésion** sociale.

Pour réussir, une initiative de co-délivrance doit cependant veiller à être bien encadrée pour **garantir l'égalité et la qualité de service**. Une **communication concrète et simple** est un facteur de succès.

### LES MOTS-CLEFS DES PARTICIPANTS

**PARTAGE ET CAPITALISATION**

De expérience

**ANTICIPATION ET INTERPELLATION****AMONT / EX ANTE****UTILITÉ COLLECTIVE**Des travaux d'évaluation  
De l'usage de la donnée**DEVENIR ACTEUR DE L'ACTION SOCIALE**Définir pour chaque projet  
l'évaluation**NECESSAIRE ET SUFFISANTE**

### En savoir plus...

Bono et al. « Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique ». *France Stratégie*, document de travail. N°06, décembre 2018.

URL : <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-dt-impact-politiques-publiques-decembre-2018.pdf>

« Les citoyens acteurs du service public : quelles initiatives pour les associer davantage ? ». DITP, étude, Avril 2019.

URL : [https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/etude\\_les\\_citoyens\\_acteurs\\_du\\_service\\_public\\_1.pdf](https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/etude_les_citoyens_acteurs_du_service_public_1.pdf)

Document conçu par

Jeunes  
Évaluateurs-rices  
Emergents-es

Société Française de l'Évaluation

Nouvelles modalités d'intervention publique et  
nouveaux outils utiles à l'évaluation

Journées Françaises de l'Évaluation | juin 2019 | Bordeaux

Sciences Po  
Bordeaux

PAGE 2