

# PROMOUVOIR UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

L'évaluation consiste à porter une appréciation sur l'action publique au regard de certains critères. Elle a pour vocation de simuler, d'anticiper et de mesurer les effets directs et indirects des politiques publiques. Le sujet suscite un intérêt croissant à travers le monde. L'ONU a déclaré 2015 *Année internationale de l'évaluation*.

## Un élément central de la démocratie

L'évaluation est un outil pour faciliter et améliorer la décision politique. Elle est aussi un moyen pour rendre compte aux citoyens de ce que fait la puissance publique. En cela, elle est indispensable pour restaurer la confiance dans l'action politique.

L'évaluation engage plusieurs acteurs ou parties prenantes : décideurs politiques, organismes et agents chargés de mettre en œuvre les politiques publiques, bénéficiaires de ces politiques, évaluateurs.

Pourtant, l'évaluation reste largement méconnue voire sous-utilisée dans notre pays. De plus, la confusion entre l'évaluation des politiques publiques d'une part, et le contrôle, l'audit et la réforme de l'Etat d'autre part, provoque une réticence auprès des responsables politiques, des services et des agents.

L'avis du CESE et le rapport qui l'accompagne ont pour but d'expliquer le sujet, de passer en revue les pratiques évaluatives et de formuler des propositions pour promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques en France.

## Les trois temps de l'évaluation

Idéalement, les politiques publiques devraient faire l'objet d'une évaluation à trois moments :

- avant la mise en œuvre d'une politique pour apprécier *a priori* ses effets attendus et possibles. C'est l'évaluation *ex ante* ;
- tout au long du déroulement ou au milieu de la durée prévue de la politique pour examiner la trajectoire. Ce sont les évaluations à mi-parcours et *in itinere* ;
- à la fin d'une action publique pour mesurer ses effets directs et indirects. C'est l'évaluation *ex post*.

## Trois types d'organismes procédent à l'évaluation

- les instances publiques : ministères et Corps d'inspection, Cour des comptes, Commissariat général à la stratégie et à la prospective (France Stratégie), Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), etc. ;
- les chambres constitutionnelles : Parlement, CESE ;
- les chercheurs et universitaires, cabinets de conseil privés, etc.

Cette pluralité autorise des approches complémentaires.

Par ailleurs, les organisations représentatives de salariés et d'employeurs, de même que le mouvement associatif, s'engagent régulièrement dans l'évaluation des politiques publiques.

L'évaluation se pratique de plus en plus au niveau des territoires sous l'effet de deux facteurs : d'une part, la territorialisation et la contractualisation de l'action publique ; d'autre part, les obligations liées à l'usage des Fonds européens.

## Cinq problèmes à résoudre

- le sens à donner à l'évaluation ;
- la temporalité et l'opportunité de sa réalisation ;
- la pertinence de ses indicateurs ;
- l'objectivité et l'impartialité de son processus ;
- la traduction de ses conclusions dans la décision politique.



**Nasser Mansouri-Guilani**

est économiste, responsable du pôle économique de la CGT. Il siège au CESE à la délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques et à la section de l'économie et des finances où il représente le groupe de la CGT.

## Contact :

nasser.mansouri-guilani@lecese.fr  
01 44 43 60 66

Pour promouvoir une culture de l'évaluation des politiques publiques le CESE suggère trois séries de recommandations.

## **ACCROÎTRE LA CRÉDIBILITÉ ET LA LÉGITIMITÉ DE L'ÉVALUATION PAR TROIS CANAUX**

- Favoriser la pluralité des points de vue et associer les parties prenantes (décideurs politiques, bénéficiaires, agents) aux différentes étapes du processus évaluatif.
- Capitaliser les expériences : assurer un suivi systématique du sort réservé aux conclusions de l'évaluation pour en tirer les enseignements.
- Communiquer les résultats : présenter de façon synthétique et didactique les résultats de l'évaluation et organiser le débat autour de ces résultats. Les médias et notamment ceux ayant une mission de service public pourraient jouer ici un rôle important.

## **AMÉLIORER L'EXERCICE DE L'ÉVALUATION PAR SIX MOYENS**

- Articuler l'agenda politique et le temps de l'évaluation : prévoir juridiquement le temps ainsi que les moyens humains et financiers nécessaires pour réaliser l'évaluation d'une politique donnée et conditionner sa reconduction à son évaluation.
- Consolider l'objectivité de l'évaluation et garantir l'impartialité de l'évaluateur.
- Mobiliser et faciliter l'accès aux informations : établir les moyens dédiés à l'acquisition ou à la production des informations adaptées à chaque politique sujette à évaluation ainsi que les modalités de leur mise à disposition en faveur des évaluateurs.
- Renforcer la formation : améliorer la capacité collective à réaliser des évaluations en créant ou renforçant notamment les modules d'évaluation des politiques publiques dans l'enseignement supérieur, les grandes écoles, etc.
- Coordonner l'évaluation des politiques publiques : organiser, par exemple, une rencontre annuelle informelle entre les évaluateurs institutionnels pour échanger sur les travaux en cours, les besoins d'évaluations de l'année à venir, et les intentions des uns et des autres.
- Valoriser les bonnes pratiques évaluatives : créer un « lieu ressources » pour recenser les évaluations réalisées aux niveaux national et territorial, et recueillir les bonnes pratiques et les progrès enregistrés en la matière.

## **CONFORTER LA CONTRIBUTION DU CESE EN LA MATIÈRE EN S'APPUYANT SUR SA SPÉCIFICITÉ ET EN PRIVILÉGIANT TROIS VOIES**

- Améliorer la dimension évaluative des travaux du CESE et recenser dans le bilan de chaque mandature les travaux ayant cette nature.
- Dynamiser la coopération du CESE avec d'autres instances d'évaluation en :
  - l'associant à la définition des critères de l'évaluation d'une politique publique donnée ;
  - participant aux comités de pilotage, de suivi, etc. mis en place par d'autres instances chargées de l'évaluation des politiques publiques, comme le propose déjà, par exemple, la Direction générale des Outre-mer ;
  - organisant avec le Parlement, France stratégie et le SGMAP le débat autour des résultats des évaluations en lien avec les parties prenantes (décideurs politiques, bénéficiaires, agents, etc.) ;
  - établissant un dialogue avec la Cour des comptes en raison des approches complémentaires de ces deux entités.
- Renforcer la coopération avec les CESER et organiser une rencontre annuelle pour recenser, discuter et coordonner les travaux évaluatifs de ces instances.