

[a]:perspectives
L'institut de recherche d'Artimon

L'évaluation des politiques publiques, une perspective mondiale

Comparaison des modèles
d'évaluation et constats

JANVIER 2024



AUTEURS

Artimon Perspectives est l'institut de recherche & d'innovation d'Artimon, dédié à l'étude des transformations dans les organisations publiques et privées.

Avec une approche pluridisciplinaire, l'institut a été créé en 2018 afin d'apporter des éclairages scientifiques à des phénomènes émergents pour les organisations. L'équipe travaille sur des sujets variés pour répondre à des problématiques en lien avec les impacts des nouvelles technologies au niveau des individus (métiers, tâches, comportements) et des organisations, et pour comprendre et mesurer l'adéquation des solutions aux besoins.

Nous réalisons un travail d'analyse et d'étude basé sur la démarche scientifique, qui capitalise sur des travaux de recherche appliquée et les expertises des équipes de conseil.



Laure LUET
Manager sur la practice
Secteur public
Artimon



Nicolas SPATOLA
Docteur en psychologie sociale
et cognitive | Chercheur
Artimon Perspectives



Josefina GIMENEZ
Directrice Recherche et Innovation
Artimon Perspectives



L'évaluation des politiques publiques est une notion nébuleuse, facilement acceptable, mais difficile à décrire et à appliquer. Si la création de politiques publiques est souvent une affaire de décisions complexes, comment définir l'allocation de ressources limitées et faire des choix parmi plusieurs problèmes difficiles et tout aussi prioritaires ?

D'un point de vue conceptuel, l'évaluation peut être définie comme l'appréciation systémique et minutieuse de la qualité et de la valeur de l'administration, la production et les résultats des interventions des gouvernements, destinée à avoir un rôle dans leurs actions futures (Vedung, 1997). A travers le temps, tous les pays occidentaux ont traversé des vagues d'évaluation. Et l'évaluation est aujourd'hui un domaine complexe avec un écosystème propre, avec ses associations, journaux, écoles, cycles de conférences, formations professionnelles et même cabinets de conseil. Certaines administrations organisent elles-mêmes les démarches d'évaluation et la structuration des équipes et parties-prenantes, alors que d'autres délèguent la mission à des organisations externes.

Certaines formes de gouvernance, et certaines idéologies, orientent l'évaluation d'une manière ou d'une autre, ou son utilisation. Il en va ainsi du New Public Management (NPM) cette idéologie née dans les années 70 et qui a donné forme aux administrations occidentales modernes, s'inspirant largement des sciences de gestion et management. Le NPM cherche à travers l'évaluation, les résultats : des indicateurs comme moyen d'apprécier une politique publique. Cette approche, enracinée dans une vision managériale de la politique publique, met au second plan l'appréciation d'alternatives, la définition de critères qui donnent forme à la politique, voir les contraintes opérationnelles et organisationnelles.

La question de l'évaluation se pose aujourd'hui sous une lumière différente. La transformation digitale, et l'intégration d'algorithmes de décision définissent une nouvelle manière de faire du politique (l'e-gouvernement ou le gouvernement digital pouvant être compris comme des nouveaux paradigmes de management public). La question de l'évaluation est redéfinie, d'autant plus que les méthodes d'évaluation en elles-mêmes deviennent de plus en plus sophistiquées et s'appuient sur des outils algorithmiques. Qui évalue-t-on ? Qui détermine les critères d'évaluation, et comment ? Ou encore, si nous ne sommes pas en mesure d'identifier les chemins de décision (black-box syndrome), comment en évaluer les résultats ? Dès lors, l'évaluation des politiques publiques ne peut pas être réduite à la seule utilisation de méthodes et frameworks pour calculer les résultats de la politique. L'évaluation est bien plus complexe, comportant en elle, et dans la manière dont les gouvernements s'en saisissent, des principes et une vision politique de l'action publique.

ÉDITO

A la lecture de ce rapport, une question demeure. Si l'évaluation semble bien développée dans les pays étudiés, comment sont utilisées les méthodes d'évaluation et d'analyse dans la prise de décision ?

L'évaluation et l'analyse des politiques est un champ de recherche à part entière. Les pays à travers le monde s'en saisissent selon leur culture de l'évaluation, leurs objectifs et leurs compétences. Avec l'introduction d'un nouvel ingrédient dans la constitution et le pilotage des politiques publiques, les nouvelles technologies, ce champ est amené à évoluer non seulement dans les méthodologies variées, mais aussi dans les critères d'évaluation, les principes qui guident le processus ainsi que les sujets d'évaluation à proprement parler. Autant de nouvelles perspectives de recherche qui s'ouvrent pour les temps à venir.

Les principes guidant les processus d'évaluation ainsi que les dispositions opérationnelles et de mise en œuvre ici présentés peuvent être lus à la lumière des idées démocratiques de transparence et redevabilité politique. Voici donc une description méthodique et informée des stratégies d'évaluation de différents pays à travers le monde, qui peut éclairer les intentions et démarches d'évaluation des différentes administrations.

Josefina GIMENEZ
Directrice Recherche et Innovation
Artimon Perspectives

L'**évaluation des politiques publiques (EPP)** est une composante cruciale du processus décisionnel dans la gouvernance moderne. À travers une analyse rigoureuse et systématique, l'**EPP** vise à optimiser l'efficacité des politiques publiques, assurant ainsi une **allocation** judicieuse **des ressources** et une **amélioration** continue **des services** offerts aux citoyens. **Ce rapport offre une perspective comparée de l'EPP à l'échelle internationale**, mettant en lumière les **pratiques**, les **principes** et les **acteurs clés** de ce domaine dans une sélection de pays réputés pour leur approche novatrice et efficace.

Notre étude s'attache à **trois objectifs principaux** :

- Dresser un état de l'art des modèles et méthodologies d'EPP à travers le monde
- Confronter et analyser les données qualitatives et quantitatives relatives à l'EPP dans une variété de contextes nationaux
- Identifier et mettre en exergue les bonnes pratiques en matière d'EPP, celles qui ont démontré leur efficacité et leur pertinence

Pour ce faire, nous avons adopté une **approche comparative**, en nous appuyant sur les données fournies par des organisations telles que l'OCDE, et en examinant les pratiques d'EPP dans des pays comme le **Royaume-Uni**, la **Corée du Sud**, l'**Estonie**, le **Mexique**, les **États-Unis**, le **Canada**, la **France** ou l'**Espagne**. Cette sélection vise à offrir un large éventail de perspectives et de contextes, enrichissant ainsi notre compréhension de l'EPP.

Résumé des résultats

L'analyse révèle une diversité de pratiques et de cadres réglementaires en matière d'EPP. **Des modèles de systématisation aux approches en matière de transparence et de méthodologie, chaque pays présente des caractéristiques uniques et innovantes.** Néanmoins, des tendances communes émergent, telles que l'importance croissante de la **transparence** et de la **participation publique** dans les processus d'évaluation, **l'adoption de méthodologies rigoureuses** et la recherche d'une **systematicité** accrue dans les évaluations ex ante et ex post.

Implications et perspectives

Cette analyse vise non seulement à fournir un **aperçu des pratiques actuelles en EPP** mais aussi à **stimuler une réflexion** sur les voies d'amélioration et d'innovation dans ce domaine. En identifiant les points forts et les lacunes des différents systèmes, nous espérons que ce document contribuera à l'élaboration de **stratégies plus efficaces et adaptées aux défis contemporains de la gouvernance publique.**

LEXIQUE

Analyse et évaluation d'impact

- L'analyse d'impact a pour objectif **d'aiguiller les décideurs** dans la **mise en œuvre effective** et dans la manière d'**évaluer l'atteinte des objectifs d'une politique publique**.
- La réalisation d'une étape d'impact conduit à **analyser les coûts et avantages de cette politique** en prenant en compte **les options réglementaires** afin d'assurer **l'atteinte des objectifs fixés** et de **déterminer la stratégie la plus profitable à la société dans son ensemble** (en s'assurant notamment de la cohérence des différentes politiques publiques mises en œuvre).
- L'analyse de données permet d'**améliorer la pertinence de l'analyse d'impact** et de **prévenir d'éventuelles défaillances réglementaires** (ie. trop ou pas assez) de réglementation. La documentation de l'analyse via des données permet également de **renforcer la responsabilité inhérente aux décisions politiques prises**.
- Enfin, une analyse d'impact peut être réalisée **en amont (ex ante) ou en aval (ex post) de la mise en œuvre de la politique publique**.

OBJECTIFS

Les objectifs du document

- **Élaboration d'une Revue Systématique des Modèles et Méthodologies d'Évaluation des Politiques Publiques à l'Échelle Globale** : Cette composante vise à synthétiser et analyser de manière exhaustive les modèles théoriques et pratiques, ainsi que les méthodologies éprouvées, employées dans l'évaluation des politiques publiques à travers différents contextes internationaux. L'objectif est de cartographier le paysage actuel de l'EPP et d'en dégager les tendances et évolutions majeures.
- **Analyse Comparative des Données Qualitatives et Quantitatives en Évaluation des Politiques Publiques** : Cet élément de l'étude implique une confrontation rigoureuse et détaillée des données qualitatives et quantitatives issues de diverses évaluations de politiques publiques. L'accent est mis sur l'examen interpays pour identifier les différences, similitudes, et particularités dans les approches d'évaluation, contribuant ainsi à une compréhension plus nuancée et éclairée des pratiques en EPP.
- **Identification et Caractérisation des Pratiques Optimales en Évaluation des Politiques Publiques** : Cette phase se concentre sur la détermination des 'best practices' en matière d'EPP, c'est-à-dire des méthodes et stratégies qui ont démontré leur efficacité et leur validité empirique. L'objectif est d'extraire des enseignements et des recommandations pratiques susceptibles d'orienter les futures initiatives d'évaluation vers une plus grande efficacité et efficacité.

SOMMAIRE

I. Une introduction par la donnée : analyse globale et systémique	08
• L'approche de l'OCDE	08
• Une introduction par la donnée	09
• Une question de structure	11
II. Etude par pays	12
• Les critères de choix et de comparaison des différents pays	12
• Royaume-Uni	13
• Corée du Sud	15
• Estonie	17
• Mexique	19
• Etats-Unis	21
• Canada	23
• Espagne	25
• Allemagne	27
• Suède	29
• France	31
III. En résumé	33
• Synthèse comparative	33
• L'EPP dans le temps	37
Conclusion - Les clefs à retenir	39
Références	41

I. UNE INTRODUCTION PAR LA DONNÉE ANALYSE GLOBALE ET SYSTÉMIQUE

L'approche de l'OCDE

L'OCDE publie régulièrement des évaluations des processus d'évaluation d'impact des politiques publiques dans ses pays membres. Dans ce rapport, nous utilisons notamment les données de l'étude "Government at Glance 2021" (OCDE, 2021).

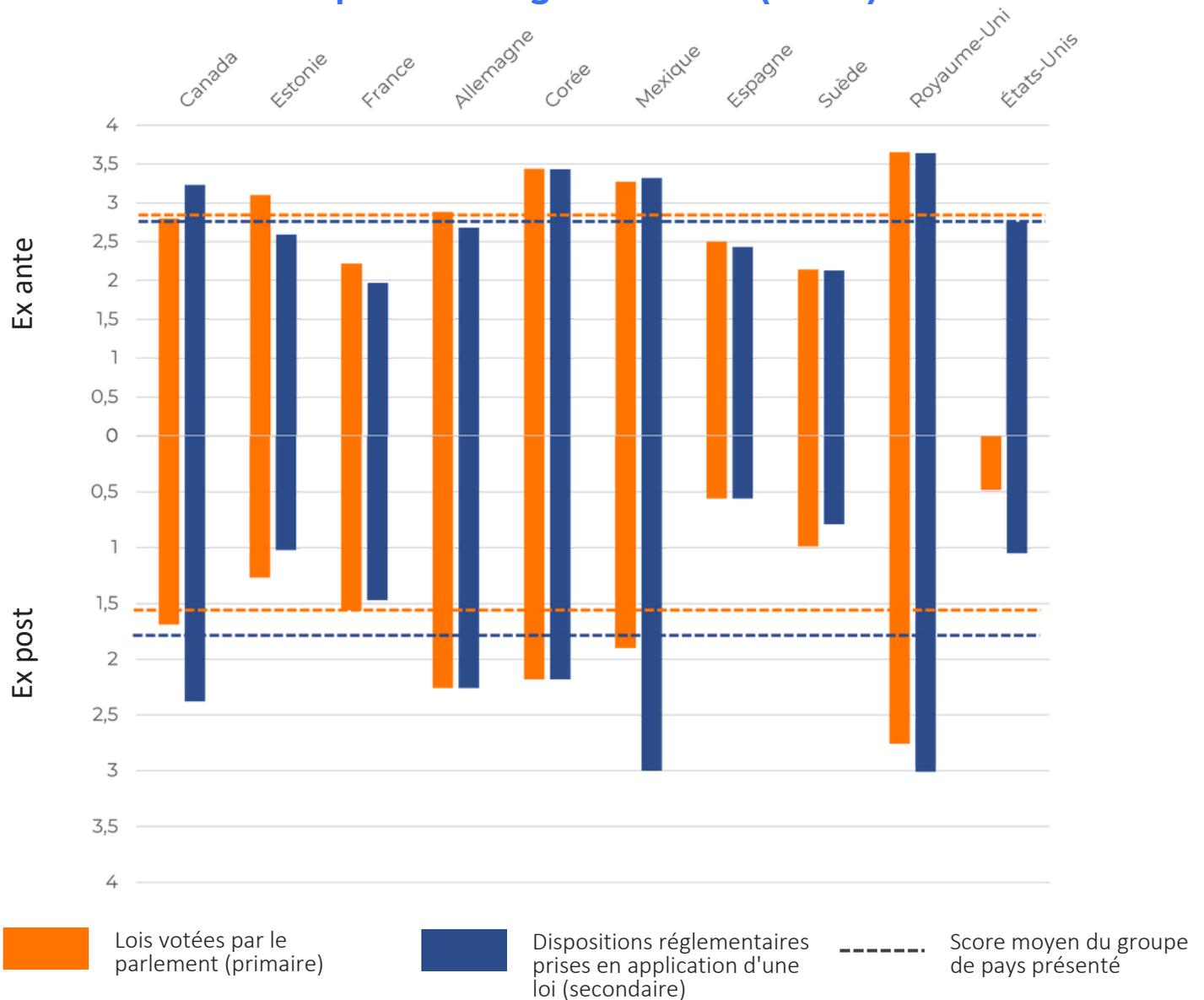
L'OCDE produit les « **Indicators of Regulatory Policy and Governance** » s'appuyant sur les recommandations du Conseil de l'OCDE.

L'approche de l'OCDE se découpe en plusieurs dimensions :

- Tout d'abord, l'évaluation distingue des **lois primaires** approuvées par la législature et les **dispositions réglementaires prises en application d'une loi** (i.e. les lois secondaires) ;
- Ensuite on peut considérer la **temporalité** de l'évaluation **ex ante** et **ex post** mais aussi l'**engagement des parties prenantes**.

Notre approche ne vise pas à se substituer aux rapports produits par l'OCDE (accessibles ici et que nous recommandons vivement aux lecteurs) mais d'appuyer une observation de méthodologies par des indices et de comprendre le lien entre ces indices pour expliciter l'importance relative des différentes dimensions des Indicators of Regulatory Policy and Governance.

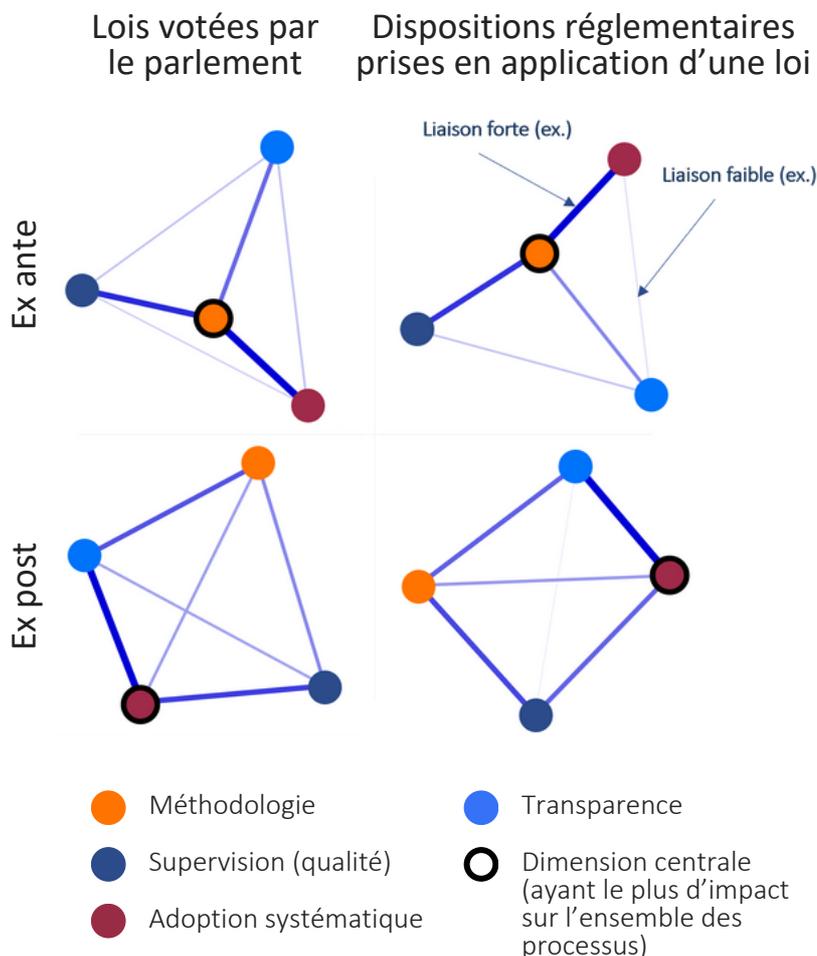
Score d'évaluation des lois et dispositions réglementaires (OCDE)



Ce graphique présente les scores produits par l'OCDE (base de données : Gouvernement at Glance) incluant la **qualité méthodologique**, le **suivi**, le **niveau de systématicité** et la **transparence** des évaluations **ex ante** et **ex post** sur les lois votées par le parlement et les dispositions réglementaires prises en application d'une loi pour les pays investigués dans ce rapport.

On peut noter des **disparités fortes entre les pays** mais une **relative homogénéité intra-pays** dans les scores d'évaluation entre les lois primaires et secondaires notamment dans les évaluations ex ante.

Les facteurs structurants des évaluations



A partir des données de l'OCDE

Afin de définir les **facteurs centraux pour améliorer les évaluations**, nous avons exploré les données de l'OCDE (Network Analysis) pour les évaluations ex ante et ex post. Les résultats font ressortir deux messages :

- Ce qui structure les évaluations **ex ante** est la **définition d'une méthodologie claire, c'est-à-dire l'accessibilité d'outils et la formation à l'utilisation de ces outils**
- Ce qui structure les évaluations **ex post** est leur **systematicité**

Ce sont ces points qui doivent être dans la focale des actions visant à améliorer les pratiques d'évaluation des politiques publiques ex ante et/ou ex post.

- Ces graphiques représentent **les relations qui structurent les 4 dimensions des scores de l'OCDE pour les différents niveaux de lois et les différents temporalités d'évaluation** (analyse produite sur l'ensemble de la base de données).
- Pour lire ce graphique il suffit de considérer **que plus un trait est épais, plus la relation entre deux points est forte et positive.**
- Ce type d'analyse en réseau permet **de comprendre quelle est la variable la plus centrale (ou nodale), et donc celle qui influence le plus le réseau.**

Une question de structure

Dans l'analyse de la **législation primaire ratifiée par les organes législatifs**, ainsi que des **réglementations secondaires** découlant de ces lois, il est essentiel de distinguer les composantes suivantes :

- **Systematisation des Processus d'Évaluation** : cette dimension concerne l'enregistrement des normes formelles d'évaluation et la cadence à laquelle ces standards sont intégrés et exécutés au sein des pratiques habituelles.
- **Méthodologie d'Évaluation** : cet aspect englobe la collecte et la synthèse des informations concernant les approches méthodologiques adoptées au sein des divers champs d'évaluation.
- **Supervision et Assurance Qualité** : cette partie évalue l'implication et l'efficacité des organismes de contrôle dans le maintien des standards de qualité et examine dans quelle mesure les résultats d'évaluation sont accessibles au public.
- **Transparence des Processus d'Évaluation** : cette section documente la mesure dans laquelle les évaluations adhèrent aux principes du gouvernement ouvert, comme la divulgation publique des décisions gouvernementales.

Il est ainsi envisageable d'appréhender avec précision la **structuration de ces critères évaluatifs au sein des systèmes d'évaluation**, et ce **pour chaque catégorie législative et réglementaire**, ainsi que dans le **cadre temporel des analyses ex ante et ex post**.

Cette approche permet d'élucider les éléments fondamentaux qui sous-tendent les politiques d'évaluation conformément à la classification proposée par l'OCDE.

Dans ce document, nous présentons **les spécificités de chaque pays pour détailler chaque niveau d'évaluation**.

1. En premier lieu, nous faisons un **état des lieux** des principaux acteurs, des principes clés, de la mise en œuvre et de la diffusion de l'EPP.
2. Ces éléments sont accompagnés de **statistiques contextualisées** en référence aux points favorables et d'amélioration de chaque pays afin de mieux comprendre la logique d'évolution sur la période 2014-2021.

II. ETUDE PAR PAYS :

Les critères de choix et de comparaison des différents pays

Dans cette section comparative inter-pays, nous présentons une analyse de l'avancement dans l'évaluation des politiques publiques à travers :

- **La cartographie des Acteurs Clés** qui vise à identifier l'écosystème des entités influentes qui contribuent au processus d'évaluation des politiques publiques.
- **Le cadre des Principes Directeurs** présente les principes fondamentaux qui orientent l'activité d'évaluation des politiques publiques.
- **Les modalités de Mise en Œuvre** décrivent les mécanismes et outils opérationnels qui facilitent la concrétisation des évaluations des politiques publiques.
- **Les stratégies d'Ouverture et de Diffusion** présentent les dispositifs et l'étendue de la diffusion des résultats d'évaluation au-delà des cercles restreints des acteurs directement impliqués dans la production.



ROYAUME-UNI

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

National Audit Office (NAO)

- Organe indépendant rattaché au Parlement
- Budget annuel de 64,5 M
- Contrôle la dépense publique
- Réalise des évaluations de mise en œuvre

What Works Centres

- 10 WWC spécialisés dans un domaine ou un territoire
- Synthétisent les recherches et élaborent des recommandations
- La WWTeam coordonne le Cross-Government Trial Advice Panel (CG-TAP)

Scrutiny Unit et Independent Commission for Aid Impact

Le Trésor

Les universités (principales productrices d'évaluation)

PRINCIPES

Une recherche de crédibilité

- Une externalisation de l'évaluation auprès de multiples organismes pour garantir la qualité et la crédibilité des résultats
- **Réglementation** :
 - Des contraintes faibles mais un fort enjeu politique dans la conduite des évaluations et des incitations multiples
 - L'obligation tient uniquement à la « review clause » (clause de revoyure) prévue pour l'ensemble des mesures législatives
- **Financement** : Non systématique et envisagé « par projet »
- **Transparence** : Une publication systématique des évaluations d'impact qui reste à renforcer

MISE EN OEUVRE

Une professionnalisation de l'activité

- Une inscription de la compétence d'évaluation parmi les **Policy Profession Standards** (créés en 2010) et des formations techniques sur les méthodes scientifiques d'évaluation
- La proposition de solutions « quasi expérimentales » auprès des fonctionnaires par le CG-TAP
- La publication de plusieurs guides par le Trésor à l'instar de « *The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government* », « *The Magenta Book. Guidance for Evaluation* » qui présente les différentes étapes d'une évaluation

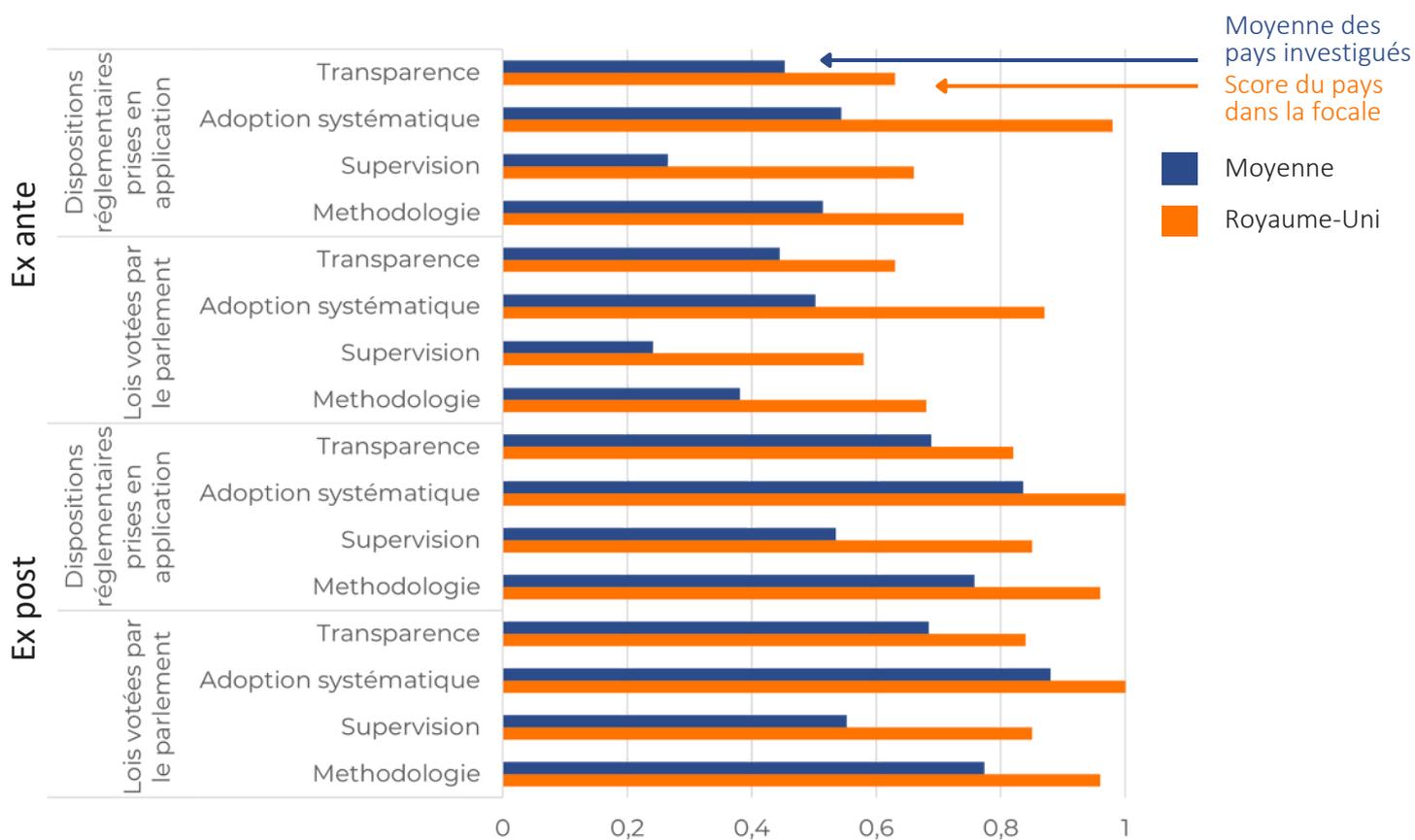
OUVERTURE ET DIFFUSION

Une large diffusion de la documentation

- existante** au sein de l'administration centrale britannique notamment grâce à l'action des WWC (blogs, synthèses, toolkits, etc.)
- Une recherche constante des bonnes pratiques et une utilisation des évaluations a posteriori (pour justifier d'une mesure) mais peu d'utilisation des évaluations comme justificatif de l'abandon d'une mesure

ROYAUME-UNI

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

En termes de pratiques d'évaluation des politiques publiques, le Royaume-Uni apparaît **comme l'un des meilleurs exemples à suivre**. Dès les étapes préliminaires, les mesures réglementaires ayant un impact important sur les entreprises doivent faire l'objet d'une **évaluation complète et sont soumises à l'examen du Regulatory Policy Committee**. Des **consultations publiques** (par internet) pour les nouvelles réformes sont aujourd'hui systématiques.

La limite majeure des pratiques actuelles est une focalisation sur les considérations économiques et une **faible prise en compte des impacts environnementaux et sociétaux**.



CORÉE DU SUD

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Le bureau de coordination des politiques publiques

Le secrétariat du Premier Ministre

Le Comité d'évaluation de performances du gouvernement

- Appuie et supervise :
 - Les ministères centraux dans la conduite de leurs propres évaluations
 - L'évaluation de la performance des institutions publiques et des gouvernements locaux

- Conduit directement certaines évaluations

Les centres de recherche et les instituts et notamment le Korea Development Institute et Korea Institute of Public Administration qui :

- Produisent les analyses systématiques des coûts-bénéfices
- Évaluent la politique réglementaire

MISE EN OEUVRE

Une systématisation de la mise en œuvre

- Le **e-Legislation Center and Regulatory Information Portal** permet de systématiser les consultations en ligne
- Le **e-Regulatory Impact Analysis (mis en place en 2015)** facilite la mise en œuvre et l'amélioration du processus d'analyse d'impact
- Si les bonnes pratiques sont systématisées pour les projets de loi émanant de l'exécutif, cela est moins le cas concernant les projets parlementaires

PRINCIPES

Des principes structurés autour du souci de l'amélioration continue à tout niveau

- **Réglementation**

- Une obligation d'analyse d'impact pour l'ensemble des législations (y compris les ordonnances et décrets)
- L'évaluation ex-post est une obligation

- **Financement** : le gouvernement «central» se porte garant de la mise à disposition des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre effective des réglementations nationales

- **Transparence** : un élément clé pour un processus efficace et efficient avec des actions concrètes pour l'améliorer (implication des différentes parties prenantes et des citoyens, outil de prise en charge des feedbacks, communication institutionnelle et grand public)

- **Principes communs définis** : transparence, amélioration continue, implication du grand public dans la prise de décision

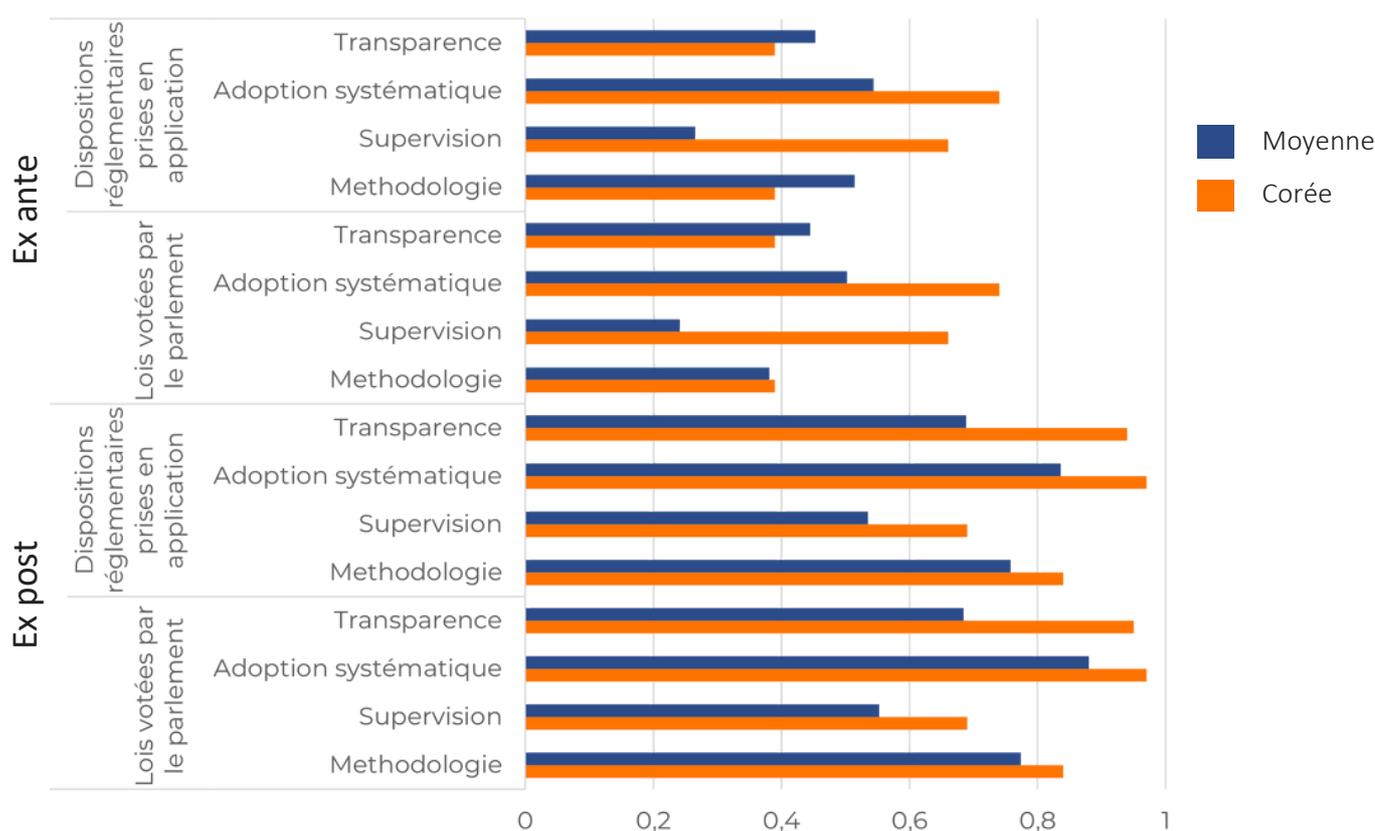
OUVERTURE ET DIFFUSION

Une recherche constante d'amélioration de la communication et de la transparence

- L'ensemble des analyses d'impact est rendu public durant la période de « préavis » de la loi
- La communication des éléments législatifs au travers différents médias fait partie des préoccupations gouvernementales

CORÉE DU SUD

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

La Corée du Sud **fait également partie des meilleurs élèves** en matière d'évaluation des politiques publiques. Au travers du **e-Legislation Center and Regulatory Information Portal**, des **consultations en ligne sont systématisées**. En parallèle des sollicitations par emails ou des réunions publiques sont organisées. Un des objectifs principaux est la simplification des actes pour les usagers.

L'évaluation ex post est une obligation et la **qualité de ces évaluations** est elle-même évaluée. Le **Regulatory Reform Committee** agit à un niveau de **supervision** : il regroupe à la fois des acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux. Deux centres de recherche, le Korea Development Institute et Korea Institute of Public Administration, produisent **les analyses systématiques des coûts-bénéfices**, afin d'évaluer la politique réglementaire.

Cependant, si ces bonnes pratiques s'appliquent aux projets émanant de l'exécutif, cela est moins le cas pour les projets du parlement.



ESTONIE

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

La Division de la qualité législative du Ministère de la Justice

- Revoit la qualité des analyses d'impact et peut les envoyer en révision si les standards de qualité ne sont pas atteints

The Strategy Unit

- Coordonne les engagements des différentes parties prenantes

The Legal and Research Département du Parlement estonien

- Donne son avis sur la qualité des projets de loi selon les demandes des comités parlementaires

PRINCIPES

L'évaluation comme étape bien ancrée de la constitution des lois

- **Réglementation :**
 - Une obligation, depuis 2012, de conduire une évaluation ex post pour toutes les nouvelles lois importantes adoptées
 - Un contrôle encore relativement limité de cette réglementation concernant les évaluations ex post
- **Transparence :** Une importance accordée à l'accessibilité et à la transparence qui se traduit par l'utilisation d'outils en ligne (ex du site [Web osale.ee](http://osale.ee)). Les parties prenantes sont également consultées dans le cadre de l'élaboration et des évolutions de texte réglementaire

MISE EN OEUVRE

Des lignes directrices formalisées

- Une **méthodologie de l'analyse d'impact** décrivant les caractéristiques techniques des évaluations d'impact des politiques et des programmes
- Un **code de bonnes pratiques** en matière d'engagement du public permettant de définir les principes de bonne gouvernance des évaluations (notamment la participation du public et des groupes d'intérêt aux processus décisionnels)

OUVERTURE ET DIFFUSION

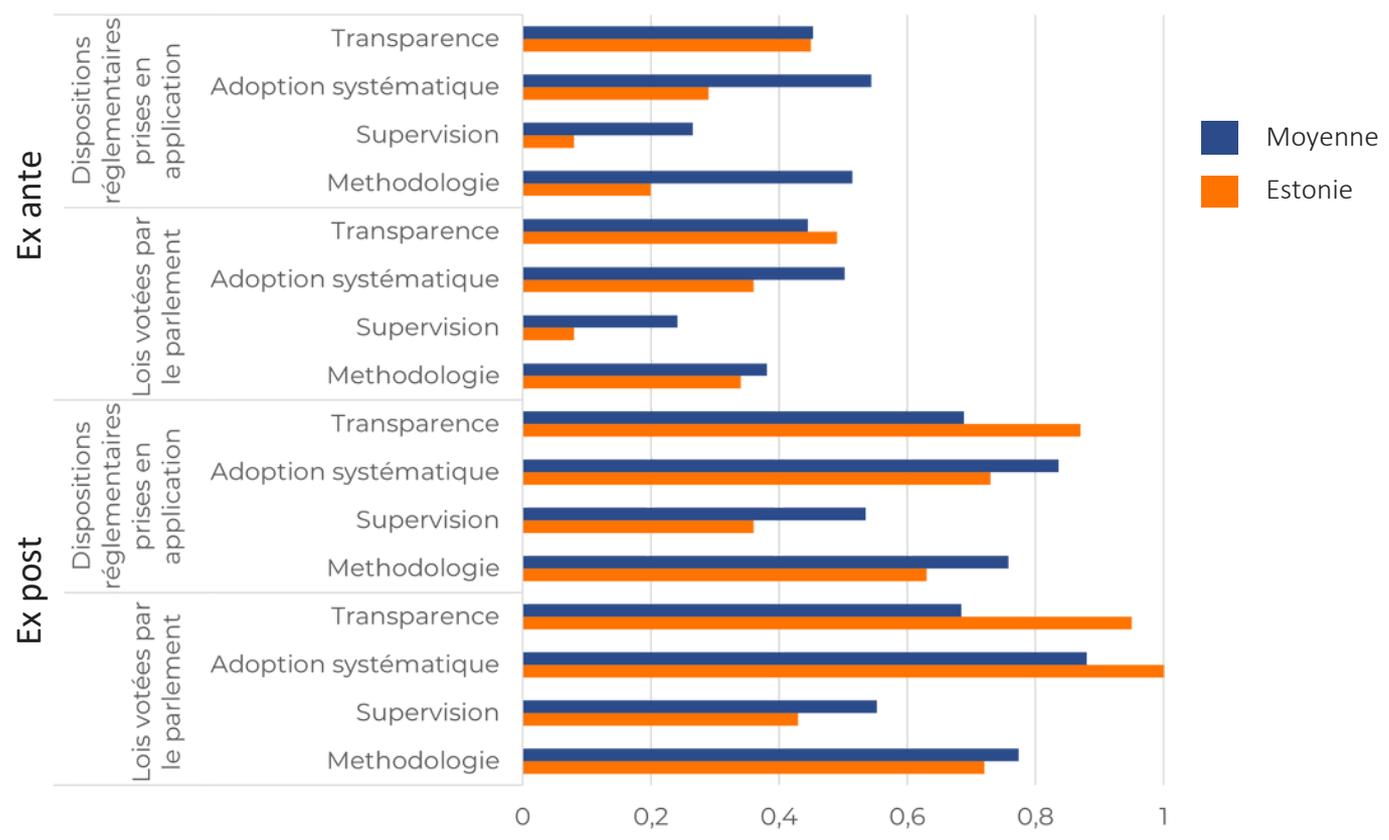
Des outils utilisables en ligne

Des évaluations d'impact systématiquement disponibles sur un portail centralisé (mais également sur les sites des Ministères, les réseaux sociaux ou dans les médias)



ESTONIE

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

Depuis 2014, les méthodes d'évaluation des politiques publiques sont stabilisées et se maintiennent à **un niveau très élevé de systématisme pour ce qui est des évaluations a posteriori** et de la prise en compte des impacts sur les parties prenantes. Le niveau des évaluations ex post, notamment au niveau législatif est cependant moins systématique. De manière générale, les évaluations ex post sont réalisées dans les 3 à 5 ans après la mise en œuvre d'une politique publique et s'intéressent à la redondance, aux incohérences de pratiques ou encore à la lourdeur administrative induite. La réalisation de ces évaluations reste cependant à **la discrétion des porteurs**. La systématisation de ce processus d'évaluation est inscrite dans les **principes de politique législative depuis 2018**, dans la stratégie de « cohésion » 2030, et **dans le plan d'action 2035 du gouvernement estonien**. Ce dernier contient des éléments relatifs à l'évaluation des politiques publiques et met en évidence le souhait de **renforcer les pratiques en utilisant notamment davantage les données disponibles et les techniques d'Intelligence artificielle**.



MEXIQUE

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Mexico Evalua - Centre d'analyse, d'évaluation et de contrôle des politiques publiques

- Centre indépendant d'analyse des politiques publiques depuis leur conception, en passant par leur implémentation et l'analyse de leurs résultats

Commission nationale pour l'amélioration de la réglementation (CONAMER) – Rattachée au ministère de l'Économie

- Conduit des évaluations ex post

Le Ministère du Trésor et de la Fonction publique

Conseil National pour l'Évaluation des Politiques de Développement Social (CONEVAL) –

- Reconnu pour son expertise en matière de rigueur et transparence dans l'élaboration et la diffusion des résultats d'évaluation
- Évalue uniquement les politiques sociales

OUVERTURE ET DIFFUSION

Une mise en application du principe de transparence

- **Une matrice d'indicateurs disponibles en ligne sur le site du CONEVAL** avec la méthodologie associée
- **Existence d'une Loi générale de la transparence et de l'accès à l'information** (avec une application garantie par l'existence de L'institut national de l'accès à l'information (INAI))

PRINCIPES

La transparence érigée comme principe gouvernemental

- **Transparence** : Une Loi pour garantir l'application du principe de transparence

MISE EN OEUVRE

L'action de **Mexico Evalua** se traduit par différentes actions :

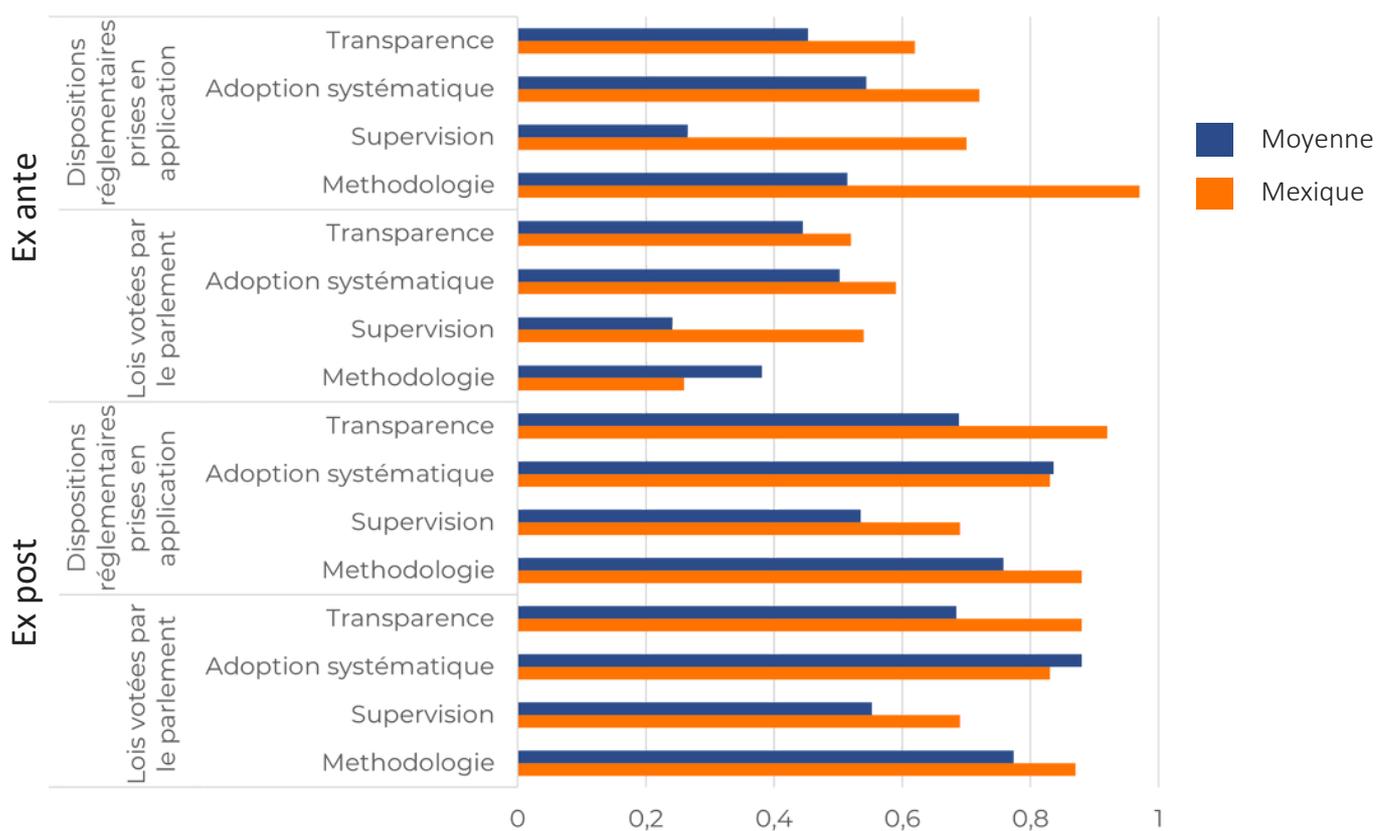
- Veiller à la transparence des finances publiques ;
- Améliorer la diffusion de l'information budgétaire par la mise en œuvre d'ateliers et d'une plateforme publique ;
- Suivre les contrats d'infrastructures de santé publique.

Un système d'évaluation de la Performance

- Basé sur un cadre méthodologique
- Avec l'utilisation d'indicateurs « The Results-Based Indicator Matrix » devenus le guide général pour l'évaluation des programmes gouvernementaux et des politiques publiques
- L'existence d'un guide général pour l'évaluation des programmes publics



Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

Le Mexique fait parti des **leaders de l'évaluation des politiques publiques à tous les niveaux**. Au travers de la **National Commission for Regulatory Improvement**, l'obligation d'évaluation a été renforcée. Les résultats sont évalués en fonction des impacts attendus et obligent à une justification des attentes et du non-respect des résultats attendus présentés. Cependant, **l'autorité d'évaluation reste sous la tutelle du ministère de l'économie et gagnerait** en légitimité à devenir indépendante.



ETATS-UNIS

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Les instances d'expertise du Congrès :

- Government Accountability Office (GAO)
- Congressional Research Service (CRS)
- Congressional Budget Office (CBO) ... avec des agences dédiées à l'évaluation

L'Office of Management and Budget (OMB)

L'American Evaluation Association (AEA)

Les fondations comme la MacArthur Foundation ou Laura and John Arnold Foundation (LJAF)

Les universités

MISE EN OEUVRE

Une homogénéisation et une coordination de la pratique

- L'existence d'un cadre formalisé avec des instances de coordination et des outils de programmation
- Une instance de coordination sur l'évaluation, l'**Interagency Council on Evaluation Policy** qui garantit l'homogénéité des pratiques d'évaluation (principes communs, cadre de référence méthodologique commun, conception de formation) avec des représentants de plusieurs ministères
- Des formations inégalement dispensées et essentiellement à destination des experts du domaine de l'évaluation. Cela reflète une hétérogénéité des standards de qualité appliqués.

PRINCIPES

Une externalisation forte pour répondre à la demande

- **Juridique :**
 - La loi FEBPA (Foundations for Evidence-Based Policy Making Act) prévoit la mise en place d'outils de programmation (Learning Agendas) et la nomination d'un Evaluation Officer pour chaque agence fédérale
 - De nombreuses lois existantes mais une absence d'obligation
- **Financement :** Des outils de financement s'appuyant sur des méthodes rigoureuses (Pay for Success –PFS-, Tiered-Evidence Grants). Des sources diverses (le gouvernement fédéral)
- **Transparence :** un principe général affirmé mais inégalement appliqué au sein des administrations
- Principes communs définis : intégrité, objectivité, impartialité, utilité et rigueur afin de garantir la crédibilité des évaluations

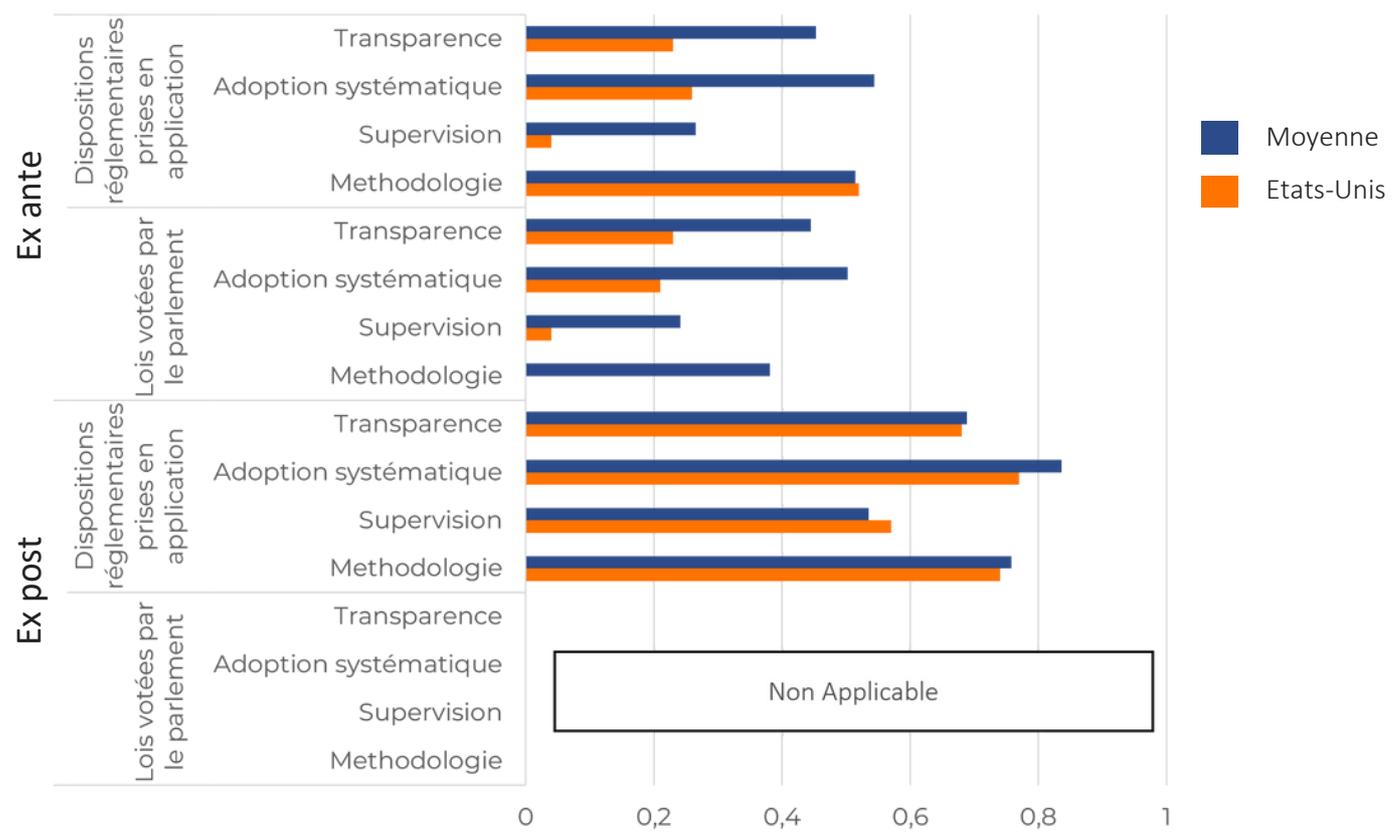
OUVERTURE ET DIFFUSION

- **L'existence de Clearinghouses (outils de diffusion)** qui ont vocation à publier et rendre accessible au plus grand nombre les résultats des évaluations
- Des ressources en ligne ouvertes à tous
- Des ateliers et séminaires d'échange animés par l'OMB à destination des agences fédérales.
- Des informations globalement accessibles avec des bases de données dédiées existantes



ETATS-UNIS

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

L'élaboration des politiques publiques aux Etats-Unis s'inscrit dans l'**Administrative Procedure Act**. Ce décret exige une **communication au grand public** et une réponse aux commentaires. L'évaluation des coûts-bénéfices est développée aux Etats-Unis et est **obligatoire pour toute politique jugée comme ayant un impact « significatif »**. Ces évaluations peuvent être retournées par l'Office of Information and Regulatory Affairs si elles sont considérées comme « insuffisantes » assurant ainsi une **évaluation ex ante qualitative**.

Au niveau ex post, les scores des évaluations se situent en dessous de la moyenne de l'OCDE car les méthodologies et la systématité ne sont pas développées à ce niveau. **Le développement d'un suivi et d'un contrôle de la qualité du déploiement et des évaluations ex post sont des perspectives fondamentales d'amélioration.**



CANADA

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Le Bureau du Contrôleur général du Canada (BCG)

- Appuie le Parlement dans la mise à disposition d'information objective ;
- S'assure de la promotion de l'évaluation et de la diffusion des bonnes pratiques (a élaboré le premier guide de référence sur les méthodes d'évaluation en 1981).

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (CST)

- Veille à une utilisation judicieuse de l'argent des contribuables
- Dispose d'une équipe de fonctionnaire experts rassemblés dans le **Centre d'excellence pour l'évaluation (CEE)**

Ecole nationale d'administration publique (ENAP)

Société canadienne d'évaluation (SCE/CES)

- Communauté professionnelle en évaluation regroupant près de 2000 professionnels provenant d'administrations, d'universités, de sociétés de conseil, d'associations et think tanks

MISE EN OEUVRE

La formalisation et l'accréditation comme garant de la qualité de la fonction d'évaluation (malgré une prescription encore limitée pour la mise en œuvre)

- Un premier **guide de référence** publié en **1981** et invitant les administrations à adopter une fonction d'évaluation
- Un **cadre formalisé** mis en place en **2001** (et actualisé dernièrement en 2011) matérialisé par une directive et des normes de qualité. Un **plan d'évaluation ministériel** doit être formalisé par chaque ministère.
- Une obligation de disposer d'une **fonction d'évaluation** au sein des administrations mais peu de recommandations en matière de rôles & responsabilités, de formation
- L'existence d'un titre d'**évaluateur accrédité** attribué par la SCE avec des connaissances et compétences clairement définies
- Des méthodes d'évaluation peu prescriptives avec pour objectif de laisser de la souplesse selon les disciplines.

PRINCIPES

L'évaluation des politiques publiques comme outil au service de la performance dès les années 1990

- Véritable outil d'aide à la décision
- Trois objectifs clairement identifiés :
 1. Faciliter l'affectation des ressources ;
 2. Conduire à l'amélioration du programme (atteinte des objectifs et rendement) ;
 3. Rendre des comptes sur la mise en œuvre et l'efficacité des programmes auprès des institutions de contrôle
- **Réglementation :**
 - La fonction d'évaluation est obligatoire pour tous les ministères et agences du gouvernements depuis 2001 et la mise en place de la politique d'évaluation. La politique d'évaluation a pour but de « favoriser la production de renseignements précis, objectifs et étayés de preuves pour aider les gestionnaires à prendre plus efficacement des décisions éclairées sur leurs politiques, programmes et initiatives afin de fournir des résultats aux Canadiens »
 - Des directives gouvernementales récentes (2016) portant sur l'expérimentation
- **Financement :** des financements dédiés spécifiquement aux évaluations

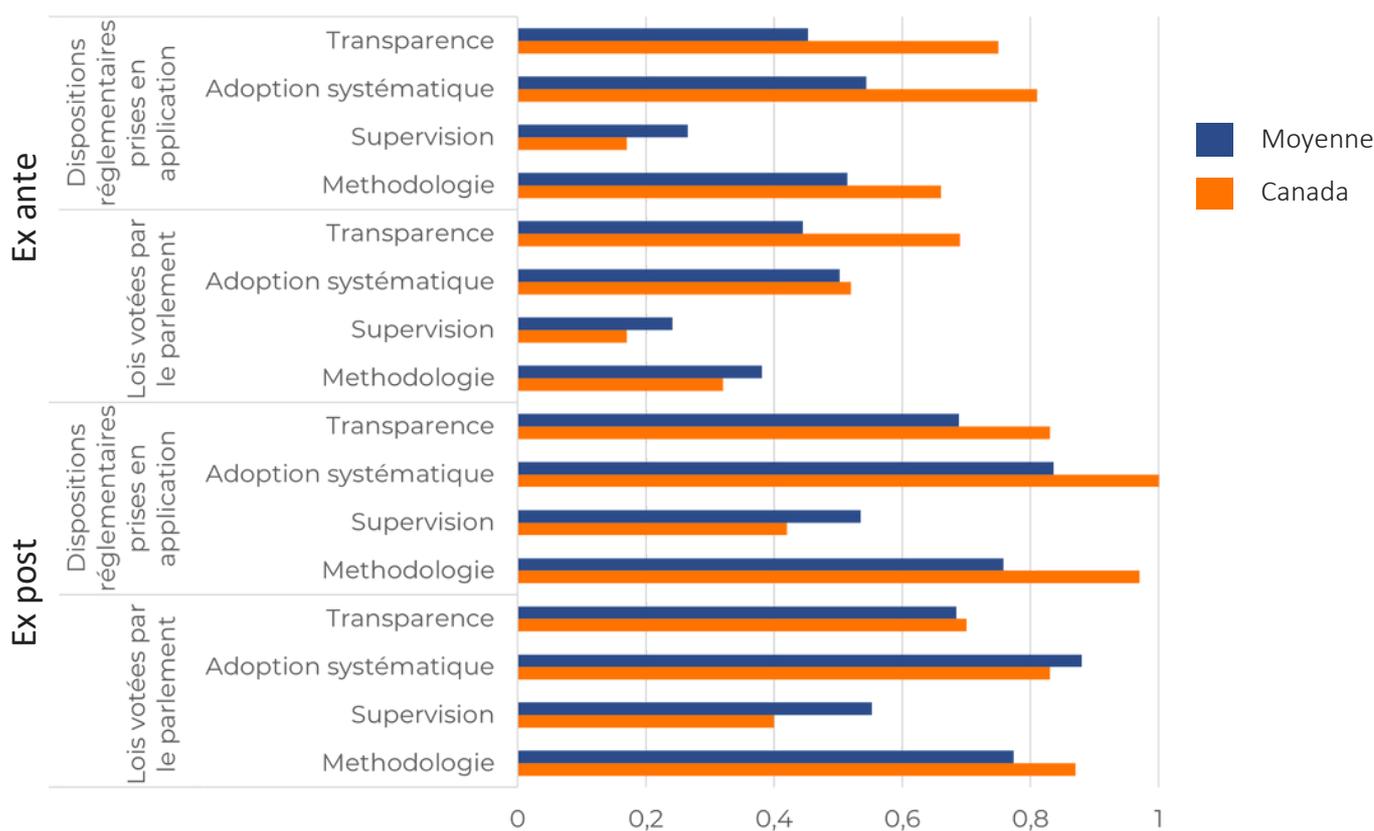
OUVERTURE ET DIFFUSION

Les résultats des évaluations d'impact font l'objet d'une faible capitalisation

- Néanmoins, la publication des rapports d'évaluation produits par les différentes administrations doit être systématiquement réalisée. Si cette publication est généralisée, la capitalisation et la promotion des résultats sont faiblement réalisées.



Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

Le Canada a mis à jour sa précédente directive du Cabinet sur la gestion de la réglementation avec la **Directive du Cabinet sur la réglementation** (CDR) en 2018. Cette directive **impose aux ministères et organismes gouvernementaux d'effectuer une évaluation ex post et fournit des méthodes de réalisation.**

Depuis 2019, les examens réglementaires ciblés ont été introduits dans le cadre réglementaire et sont rendus disponibles au public. Cependant cela ne concerne que les politiques initiées par le gouvernement. De nombreuses consultations sont ouvertes au travers de différents canaux.

De plus, si les évaluations ex ante sont encouragées, le niveau de supervision et de gestion de la qualité devrait être renforcé et rendu public.



ESPAGNE

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

L'Agence Nationale de l'Évaluation des Politiques Publiques et de la qualité des services AEVAL

- Créée en 2006, elle agit en toute indépendance à l'égard du ministère de la Présidence
- A pour mission de renforcer l'efficacité du service public
- Coordonne et conduit les évaluations au niveau national
- Contribue à la connaissance des effets des politiques publiques

Un comité scientifique est intégré à l'agence
Des instances d'évaluation propres à chaque ministère

La Cour des Comptes

- Coordonne et exécute les évaluations sur injonction parlementaire

Des organismes divers révélateur d'un Etat décentralisé (Agences locales notamment)

PRINCIPES

La création d'une Agence avec pour objectif d'homogénéiser les approches d'évaluation au niveau national

- Promouvoir et réaliser des évaluations des politiques et programmes publics
- Créer une dynamique favorable à l'apparition d'un véritable système public d'évaluation
- Rechercher une utilisation rationnelle des ressources
- **Réglementation :**
 - La mise en œuvre du processus d'évaluation est systématisée
 - L'AEVAL est liée par un contrat de gestion quadriennal avec le gouvernement. Les plans d'actions de l'AEVAL et ses bilans sont présentés au Parlement.

MISE EN OEUVRE

Un processus d'évaluation défini via l'approche AEVAL

- Une **formalisation du processus d'évaluation** qui va de l'analyse de la commande jusqu'au suivi de l'évaluation en passant par la logique de l'intervention, le dessin de l'évaluation, le travail de terrain et l'analyse des données, la réalisation du rapport d'évaluation puis sa communication et diffusion
- Une **approche systématique et institutionnalisée** de l'évaluation des politiques publiques

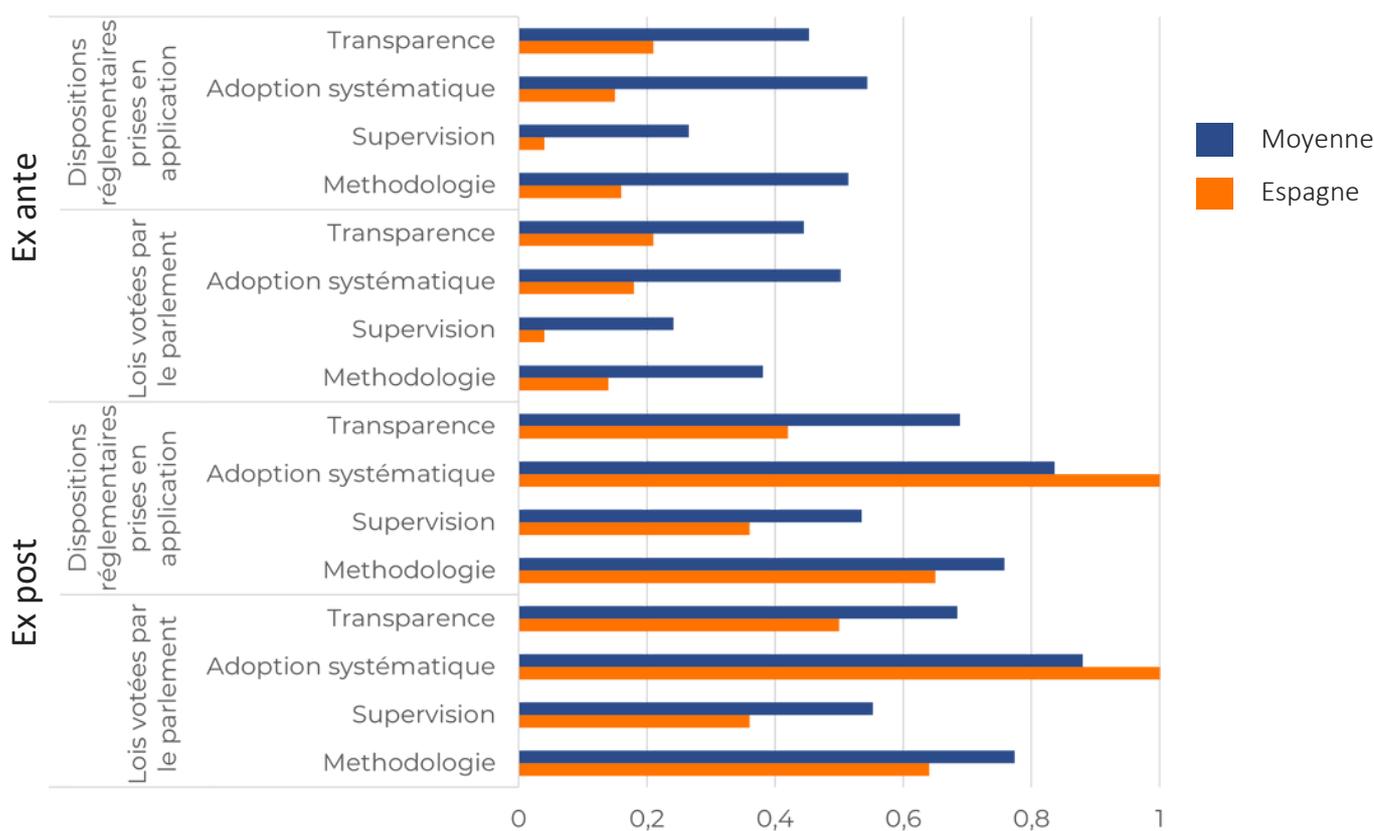
OUVERTURE ET DIFFUSION

L'AEVAL permet la comparaison des résultats et l'accès à des retours d'expérience



ESPAGNE

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

Depuis 2018, le **Bureau de Coordination et de Qualité des politiques** est l'organe permanent du pays chargé de promouvoir la qualité, la coordination et la cohérence de l'activité réglementaire conduite par l'exécutif. Le Bureau supervise la mise en œuvre des exigences du programme pour une meilleure réglementation. Il supervise également la définition initiale des objectifs et de la méthodologie de l'évaluation ex post, mais ne contrôle pas les évaluations ex post elles-mêmes. Le ministère de la politique territoriale et de la fonction publique vérifie la qualité des évaluations et est responsable de la promotion et du suivi de la participation du public. Si le système s'est amélioré quant à la transparence et que **les évaluations d'impact sont requises pour toutes les réglementations depuis 2017**, il apparaît que les évaluations ex post sont minoritaires que ce soit au niveau du gouvernement ou du parlement avec un manque de systématicité.



ALLEMAGNE

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Les ministères fédéraux (avec une variabilité selon les ministères) / Les structures gouvernementales

Le Conseil national de contrôle de la réglementation

- Joue un rôle dans l'évaluation ex ante des projets de loi en contrôlant leurs coûts

Les instituts de recherche indépendants

- Mandatés par les ministères pour la réalisation de l'évaluation des politiques publiques

La Société allemande pour l'Evaluation (DeGEval) – créée en 1997

- A pour rôle de professionnaliser les évaluateurs
- Produit et diffuse des guides méthodologiques
- Edite le Journal of Evaluation à destination des membres de son réseau
- Elabore les standards d'évaluation

PRINCIPES

• **Réglementation :**

- La révision des *Joint Rules of Procedure of the Federal Ministries* rend obligatoire les études d'impact (mais elles sont rarement réellement mises en œuvre et il n'existe pas de sanction associée)
- Une obligation depuis 2000 de réaliser des études ex ante des projets de loi mais en réalité rarement mises en œuvre. Les évaluations ex post sont obligatoires depuis 2013 (pour les lois dont les mesures dépassent 1 M€). Certains Länder ont développé des législations « sunset » avec une date d'expiration

• **Financement :** Non imposé ni même encadré par la loi (mais réalisé fréquemment par les ministères ou le gouvernement)

• **Transparence :** La mise à disposition des résultats d'évaluation reste à la discrétion des donneurs d'ordre

• **Principes communs définis :** L'impartialité et l'accès des résultats aux différentes parties prenantes

MISE EN OEUVRE

Une méthodologie peu homogénéisée rendant difficile la systématisation de la mise en œuvre

- Une **absence de procédure générale** sur la mise en œuvre des évaluations ex post mais des guides méthodologiques existants
- Cela révèle une **faiblesse en termes d'homogénéisation de standards** méthodologiques définis
- De cours de formation sont proposés par la DeGEval aux évaluateurs

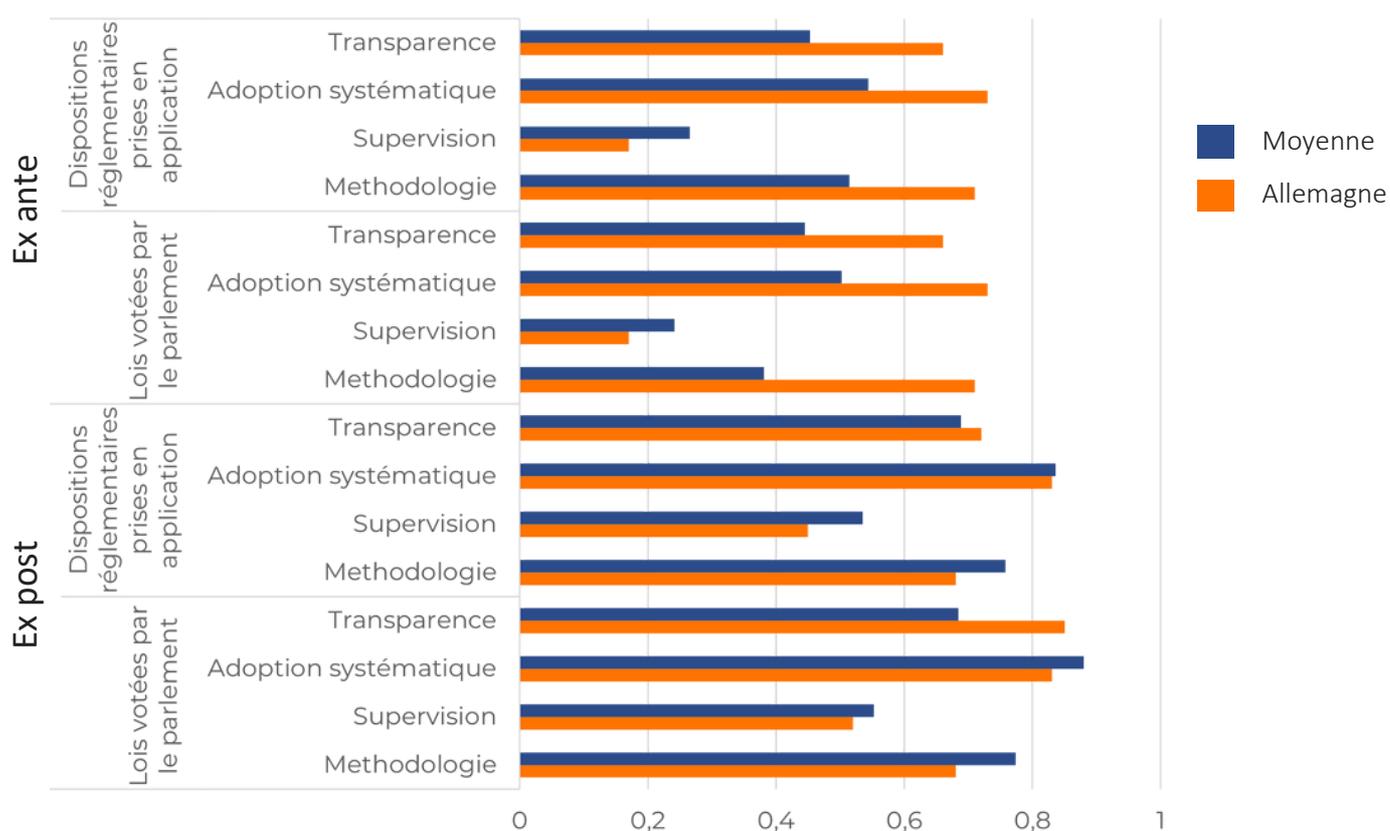
OUVERTURE ET DIFFUSION

Une absence d'obligation légale de publication des résultats des évaluations

- En conséquence, l'usage des travaux d'évaluation à des fins de prise de décision reste encore très limité

ALLEMAGNE

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

Afin de promouvoir la transparence, depuis 2018 **toutes les consultations publiques sont accessibles sur un portail fédéral**. Depuis 2020, les évaluations d'impacts sont requises pour toutes réglementations avec néanmoins une focalisation sur le bien-être des citoyens. L'unité "Mieux légiférer" de la Chancellerie fédérale est l'organe central de coordination et de suivi de la mise en œuvre de ces directives de coordination et des politiques. Si à la différence de la majorité des pays l'Allemagne montre un niveau d'évaluation ex post bien supérieur à la moyenne avec un accroissement des demandes de contrôle, une poussée pour la systémativité et l'application ex ante est en cours. L'Allemagne gagnerait également à **ouvrir ses débats à une participation publique plus systématique**.



SUÈDE

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Les comités d'enquête

- Existents depuis le XVI^{ème} siècle
- Réalisent un diagnostic des problématiques publiques, définissent les enjeux et élaborent des options de réformes

Les agences exécutives d'évaluation des politiques publiques et notamment la Swedish Agency for Public Management (SAPM) :

Agence générale d'analyse et d'évaluation des activités publiques ou financées par l'Etat

Les agences sectorielles

Les universités

Le Swedish National Audit Office (SNAO)

- Organe national de contrôle (indépendant mais rattaché au Parlement)

Le Parliamentary Evaluation and Research Secretariat (créé en 2022) et les commissions parlementaires

- Rôle de planification et de conduite des évaluations, de contrôle de la qualité, de préparation de séminaires, de mobilisation d'expert

La Swedish Evaluation Society (SVUF)

- Réseau professionnelle regroupant 200 experts de l'évaluation

OUVERTURE ET DIFFUSION

Une publication systématique des travaux facilitant l'accès aussi bien au public qu'aux chercheurs

PRINCIPES

Une « société d'évaluation »

• Réglementation :

- Des textes juridiques nombreux dont la Révision de l'*Instrument of Government* en 2011 qui inscrit l'évaluation comme mission des commissions parlementaires
- Une **obligation constitutionnelle** aussi bien pour le Parlement que pour l'exécutif (mais non déclinée méthodologiquement). Des lignes directrices sur les méthodes et la qualité existent néanmoins

- **Financement** : Un financement majoritairement de **source gouvernementale** que ce soit pour les agences indépendantes ou les universités

- **Transparence** : Un principe très affirmé en Suède notamment de la présence ancienne de **Comités d'enquête** ayant pour rôle d'évaluer en amont les réformes gouvernementales

- **Principes communs définis** : Un principe constitutionnel de **publicité des documents administratifs** qui garantit la publication des travaux d'évaluation

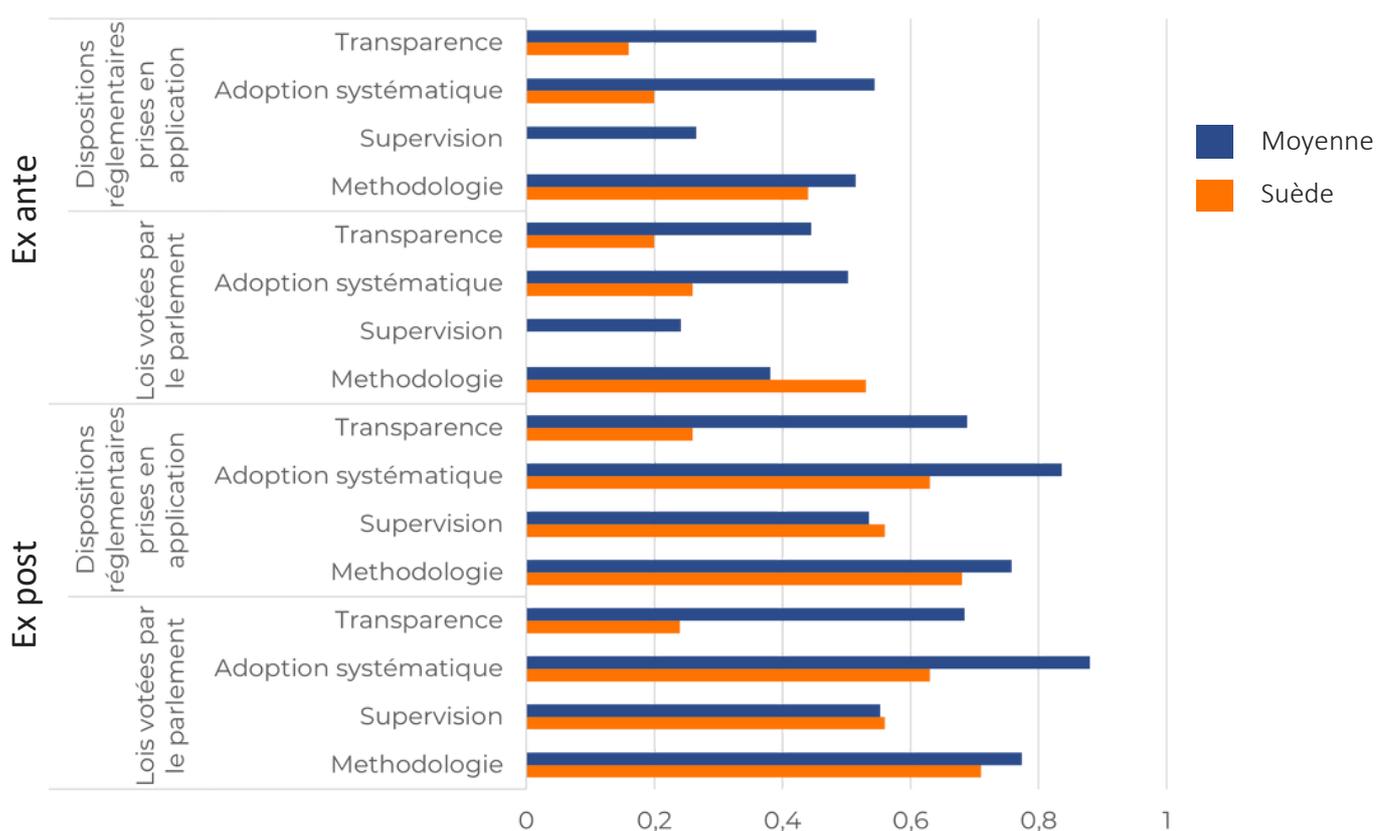
MISE EN OEUVRE

Une absence de guide national d'évaluation et de ligne directrice d'ensemble

- Certaines réflexions de qualité ont été engagées et devraient permettre de garantir une homogénéisation des pratiques d'évaluation
- L'existence des Comités d'enquête facilite et rend obligatoire la publication d'un avis par le gouvernement pour toute réforme/projet. L'avis des acteurs sollicités est suivi. Ainsi, les évaluations constituent de véritables facteurs de décision dans la mise en œuvre d'une politique publique.

SUÈDE

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

En Suède, la consultation avec les parties prenantes se fait grâce à un **portail du gouvernement central** où les consultations et les documents pertinents sont publiés pour recueillir des commentaires de la part des autorités, des organisations, des municipalités, des parties prenantes pertinentes et du public en général. Lorsqu'un **comité d'enquête** est nommé pour examiner une politique, il comprend un mélange de décideurs politiques, d'experts et de politiciens, permettant une consultation dès le début du processus. La Suède accorde une grande importance à la simplification de sa politique réglementaire. **Une évaluation ex ante est obligatoire** pour toutes les lois primaires et les règlements subordonnés en Suède. Cependant, la Suède pourrait tirer parti d'un **site de consultation plus interactif**, où le public pourrait fournir des commentaires et réagir aux suggestions des autres parties prenantes de manière publique. De plus, l'évaluation ex post est normalement menée de manière ad hoc et il n'y a **pas de obligation d'évaluations ex post systématiques**.



FRANCE

Etat des lieux de l'EPP

PRINCIPAUX ACTEURS

Les services de l'exécutif au sein des ministères et les administrations

Les structures interministérielles :

- France Stratégie, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP)

Les opérateurs et établissements publics de l'Etat pour les secteurs qui les concernent

D'autres acteurs comme la Cour des comptes, le Parlement, les Corps d'inspection, etc.

Le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques (CEC) – Instance du Parlement qui réalise des travaux transverses d'évaluation

La Société Française de l'Evaluation (SEF)

- Regroupe des acteurs publics, privés et des chercheurs dans le domaine de l'évaluation
- Agit en partenariat avec certaines juridictions administratives comme la Cour des comptes

Les collectivités territoriales (et leurs services dédiés)

Les universités et centres de recherche

Les sociétés de conseil et bureaux d'études privés

MISE EN OEUVRE

Une absence d'engagement concernant la publication systématique des travaux réalisés

- Des progrès dans l'**accès aux données** (open data)
- La **diffusion des résultats** est encore très limitée et est essentiellement réalisée vers les spécialistes
- L'enjeu reste de partager les éléments avec les citoyens et d'**ouvrir le débat public**

PRINCIPES

Une institutionnalisation et une centralisation forte au niveau de l'exécutif

- **Réglementation** : La loi constitutionnelle de 2023 permet l'autorisation d'expérimentations (évaluations ex-ante). Le principe de l'évaluation a fait l'objet de la révision constitutionnelle de 2008
- **Financement** : Pas de financement réservé à l'évaluation au niveau national. Les institutions s'appuient sur les crédits européens ou leurs fonds propres
- **Transparence** : La pratique reste encore très centralisée et peu disséminée/partagée au niveau opérationnel
- **Principes communs définis** : des lignes directrices qui restent à définir

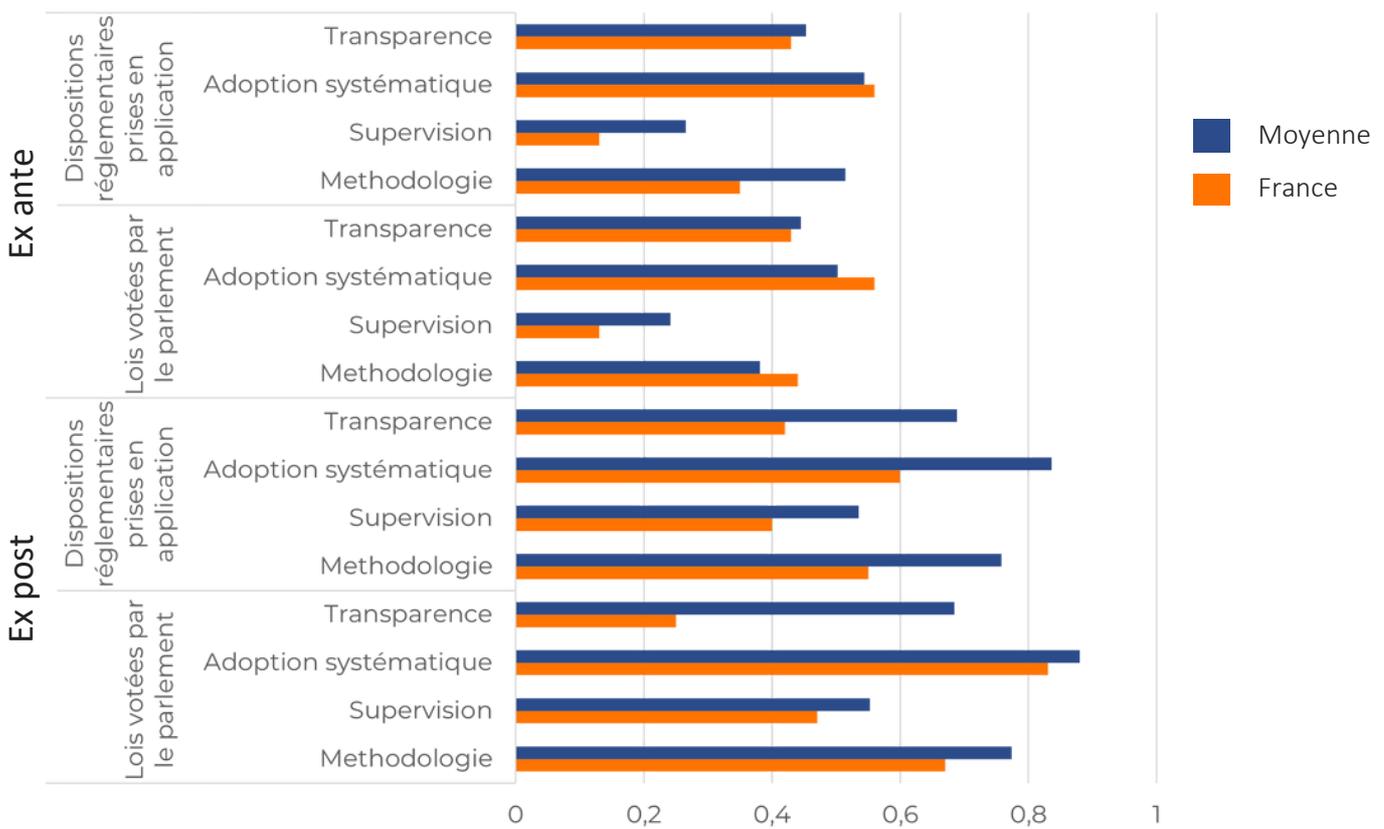
OUVERTURE ET DIFFUSION

Un cadre encore partiellement maîtrisé et structuré malgré des avancées significatives ces dernières années

- Des **méthodes globalement peu maîtrisées** par la fonction publique d'Etat malgré une diffusion plus appuyée de la culture de l'évaluation à partir du début des années 2010
- Des **formations ponctuelles** sont proposées mais il n'y a pas de véritable programme de formation interne
- Des comités d'évaluation sont mis en place
- Une **structuration limitée** : Il n'existe ni de coordination nationale ni de méthodes formalisées (guide méthodologique ou « guidelines »)

FRANCE

Ce que disent les données



A partir des données de l'OCDE

Depuis 2018, l'évaluation des politiques publiques en France a été notée comme **en progression**. La mise en place de l'obligation de fournir cinq indicateurs d'impact dans les évaluations d'impact réglementaire (EIR) pour chaque proposition législative, l'utilisation d'approche pour limiter les normes imposant de nouvelles contraintes qui ne sont pas définies par la loi, la communication régulière de l'avancement des réformes prioritaires et la publication d'un baromètre des résultats des politiques, ou encore l'obligation de réaliser des études d'impacts et de les rendre disponible pour le public sont des gages d'améliorations. Cependant, **ces ambitions ne sont pas nécessairement retranscrites dans les faits**.

De plus, on peut noter l'**absence de l'obligation de mener une consultation publique** et de l'engagement des parties prenantes pour l'élaboration de nouvelles réglementations, à l'exception des réglementations environnementales. L'évaluation ex post qui a lieu de manière ad hoc est fragmentée au sein différentes institutions. Ainsi, la France pourrait améliorer son système de réglementation en **ouvrant davantage de consultations publiques et en systématisant l'évaluation ex post**.

III. EN RÉSUMÉ

Synthèse comparative des approches nationales

La nécessité d'évaluer les politiques publiques semble une évidence et faire le consensus en démocratie. Non seulement comme moyen d'améliorer la « performance » des politiques, mais comme manière de jeter la lumière sur les actions des gouvernements et assurer la redevabilité politique. L'évaluation des politiques permettrait aux citoyens, et aux décideurs publics, d'apprécier sur la base de données concrètes les résultats de leurs décisions avant, pendant ou après leur mise en œuvre. A condition que de tels résultats soient rendus publics et analysés de manière méthodique.

Sans rentrer dans les différentes approches méthodologiques existantes, nous mettons ici en lumière les principes qui guident la politique d'évaluation dans chaque pays étudié, et l'écosystème de sa mise en œuvre. Cela nous permet de souligner également les spécificités nationales, en quoi elles peuvent être améliorées, apprenant des expériences d'autres pays, et en quoi elles peuvent être reconnues.

Si l'évaluation des politiques publiques est une tendance globale et une pratique largement diffusée au niveau international, la culture de l'évaluation varie selon les pays.

Certains précurseurs, comme les Etats-Unis, témoignent aujourd'hui d'une baisse de financement au niveau du gouvernement central, avec une présence croissante d'organismes d'évaluation externes. En parallèle, une culture de l'évaluation se développe au niveau local ou départemental, et accroît l'évaluation des politiques pendant leur mise en œuvre. D'autre part, des pays ayant développé la culture de l'évaluation plus récemment, font preuve d'une activité d'évaluation importante qui vise à informer de manière centralisée sur l'utilisation des ressources, ainsi qu'à renforcer les capacités internes d'évaluation et d'appréciation d'alternatives.

La diversité d'approches d'évaluation témoigne également des différents objectifs que les nations visent à travers l'évaluation des politiques publiques, tels que l'apprentissage, l'information ou la performance. Ainsi, l'évaluation peut analyser des résultats quantitatifs, apprécier la performance, permettre l'identification de transformations à venir ou, dans une approche plus orientée vers le développement des compétences internes, permettre d'obtenir du feedback et des connaissances pour améliorer des capacités organisationnelles. En outre, ces dernières années, les méthodes d'évaluation participative ou collaborative mettant l'accent sur la participation des parties-prenantes au processus d'évaluation se développent.



Au Royaume-Uni, l'évaluation des politiques publiques repose sur des acteurs clés comme le National Audit Office et des centres de recherche spécialisés, s'appuyant sur la crédibilité et une réglementation souple pour garantir la qualité des évaluations. La professionnalisation de cette activité est encouragée par des guides officiels et des pratiques quasi expérimentales, avec une diffusion étendue de la documentation pour la transparence. L'OCDE considère les pratiques d'évaluation réglementaire du Royaume-Uni parmi les plus avancées, mais note une forte focalisation sur les considérations économiques au détriment des impacts environnementaux et sociaux.



En Corée du Sud, l'évaluation des politiques publiques est structurée autour d'une amélioration continue, avec des analyses d'impact obligatoires pour les législations et une évaluation ex-post assurée par le gouvernement. Les pratiques d'évaluation sont coordonnées par le bureau de coordination des politiques publiques et soutenues par des centres de recherche. L'accent est mis sur la transparence et l'implication du public, notamment à travers des portails en ligne comme le e-Legislation Center et le e-Regulatory Impact Analysis Portal, qui systématisent les consultations et renforcent la communication des analyses d'impact pré-législatives.



En Estonie, l'évaluation des politiques publiques est guidée par des principes de transparence et de participation des parties prenantes, avec une Division de la qualité législative et des unités stratégiques assurant la révision des analyses d'impact et la qualité des projets de loi. Des directives formalisées et des outils en ligne facilitent la systématisation des évaluations d'impact. L'OCDE note la stabilisation des méthodes d'évaluation estoniennes avec une systématisme élevée pour les évaluations ex ante, mais les pratiques ex post restent moins systématiques, malgré une récente orientation vers l'utilisation accrue des données et de l'intelligence artificielle dans l'évaluation des politiques publiques.



Au Mexique, la transparence est centrale dans l'évaluation des politiques publiques, avec des entités comme Mexico Evalua et le Conseil National pour l'Évaluation des Politiques de Développement Social (CONEVAL) jouant un rôle majeur. L'évaluation repose sur un système méthodologique rigoureux incluant des indicateurs de résultats. L'engagement envers l'amélioration continue est visible à travers des lois spécifiques et l'utilisation de plateformes publiques pour la diffusion des informations. L'OCDE reconnaît le Mexique comme un leader dans ce domaine, bien que l'autorité d'évaluation reste sous l'influence du ministère de l'Économie, indiquant un potentiel conflit d'intérêts qui pourrait affecter son indépendance et sa légitimité.



Aux États-Unis, l'évaluation des politiques publiques est fortement externalisée et institutionnalisée, impliquant des instances d'expertise comme le GAO et l'OMB, ainsi que des organisations telles que l'American Evaluation Association. La transparence et l'ouverture sont des principes clés, avec des formations coordonnées pour homogénéiser les pratiques d'évaluation et des ressources en ligne accessibles pour diffuser les résultats. Cependant, selon l'OCDE, malgré la systématisation des évaluations ex ante, les évaluations ex post et le suivi de la mise en œuvre des politiques nécessitent une amélioration de la qualité et de la méthodologie.



Au Canada, l'évaluation des politiques publiques est un outil de performance gouvernementale intégré à travers des acteurs comme le Bureau du contrôleur général et le Secrétariat du Conseil du Trésor. La formalisation et l'accréditation garantissent la qualité de l'évaluation, qui s'accompagne de directives et d'un guide de référence depuis 1981. Cependant, malgré des avancées réglementaires récentes, la capitalisation sur les résultats d'évaluation reste faible. En point d'amélioration primaire suggère un travail sur la supervision et la transparence de la gestion de la qualité des évaluations ex ante.



En Espagne, l'évaluation des politiques publiques est centralisée par l'Agence Nationale d'Évaluation des Politiques Publiques et de la Qualité des Services (AEVAL), qui œuvre pour une homogénéisation des méthodes d'évaluation à travers le pays. L'évaluation est institutionnalisée et structurée avec un processus bien défini qui vise la rationalité des ressources et l'efficacité du service public. Malgré des améliorations dans la transparence et la méthodologie, des lacunes subsistent dans la systématisation des évaluations ex post et leur diffusion, comme l'indique le manque de cohérence observé par l'OCDE dans les réglementations et évaluations menées par le gouvernement ou le parlement.



En Allemagne, l'évaluation des politiques publiques est menée par divers acteurs, notamment les ministères fédéraux et la Société allemande pour l'Évaluation (DeGEval), avec une réglementation qui homogénéise mais ne systématise pas entièrement la mise en œuvre des évaluations. Il n'y a pas d'obligation légale de publication des résultats, ce qui limite l'utilisation des évaluations dans le processus décisionnel. Dans les points notables nécessitant une amélioration se trouve la transparence et l'adoption d'une approche plus systématique dans ses évaluations ex ante et ex post, notamment par la publication des résultats et l'ouverture des processus d'évaluation au débat public.



En Suède, l'évaluation des politiques publiques est menée par des comités d'enquête et des agences spécialisées comme la Swedish Agency for Public Management, avec un financement majoritairement gouvernemental. Il existe une forte tradition de consultation publique et de transparence dans le processus d'évaluation, bien qu'on puisse noter l'absence d'un guide national d'évaluation et de ligne directrice d'ensemble. Les évaluations servent de base à la prise de décision politique, mais l'évaluation ex post manque de systématisme, une lacune qui pourrait être comblée par un système de consultation plus interactif.



En France, l'évaluation des politiques publiques est marquée par une centralisation au niveau de l'exécutif, avec des acteurs clés comme France Stratégie et le Conseil National de Contrôle de la Réglementation. La mise en place d'obligations d'évaluation des impacts réglementaires et une communication régulière sur les avancées des réformes sont notées. Cependant, malgré des progrès en matière d'accès aux données et une certaine structuration des comités d'évaluation, l'utilisation des résultats d'évaluation pour la prise de décision et leur publication restent limitées, soulignant un besoin d'amélioration dans la systématisation de l'évaluation ex post et dans l'engagement des parties prenantes.

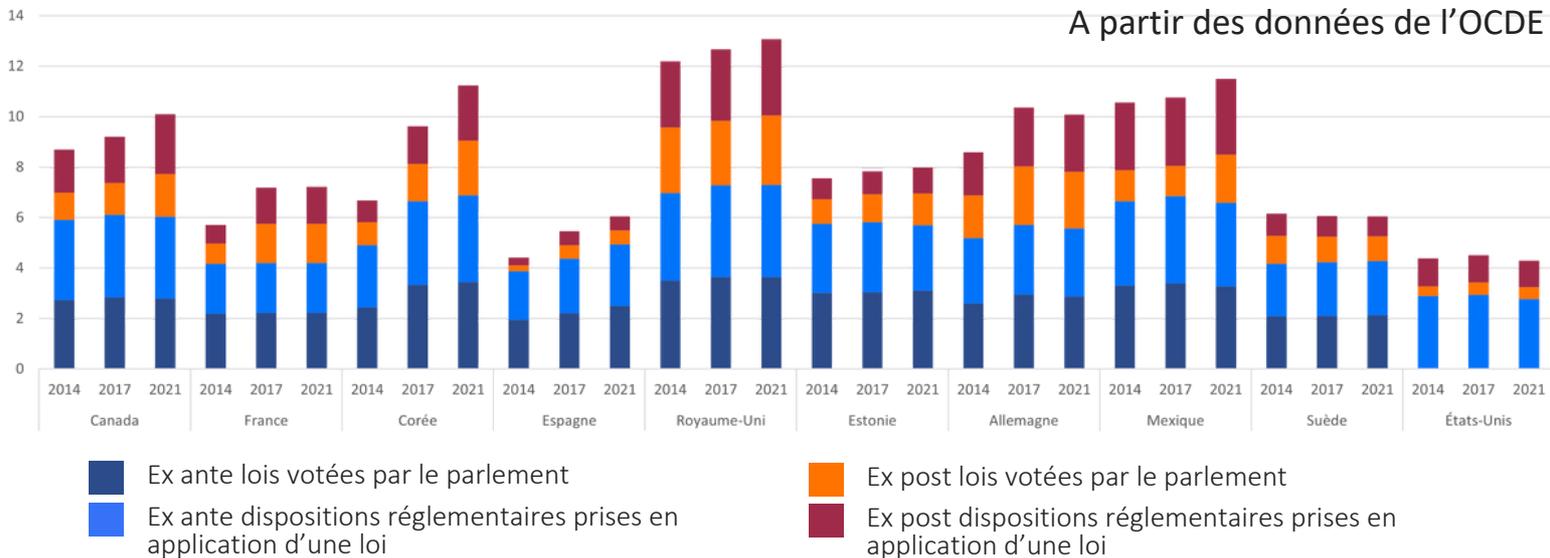
Nous proposons à présent d'analyser l'évolution des EPP dans le temps.

Les données compilées offrent un aperçu détaillé de la dynamique de la qualité des évaluations des politiques publiques à travers les pays, selon les différentes dimensions de la taxonomie établie par l'OCDE. La présente analyse a pour but de **cartographier les trajectoires d'évolution des indices d'évaluation des politiques publiques des pays étudiés durant l'intervalle temporel s'étendant de 2014 à 2021**. L'enjeu est de contextualiser l'adoption des pratiques exemplaires préconisées par l'OCDE et de saisir leur intégration au sein des stratégies nationales d'évaluation.

L'examen révèle un **éventail de tendances** parmi les nations examinées, avec des pays tels que la **Corée** affichant une **progression notable**, tandis que d'autres, comme la **Suède**, les **États-Unis** ou la **France**, semblent connaître une **période de stagnation, indépendamment des réformes organisationnelles ou opérationnelles introduites**. Il est par ailleurs remarquable de constater que le degré d'amélioration des pratiques d'évaluation entre 2014 et 2021 n'est **pas nécessairement corrélé au niveau de performance initialement constaté en 2014**.

Cette observation suggère que l'engagement actif dans les processus d'évaluation des politiques publiques, ainsi que d'autres variables contextuelles, telles que les facteurs culturels non explorés dans le présent document, sont déterminants pour le développement de l'EPP.

Evolution des scores des pratiques d'évaluations par pays entre 2014 et 2021



En exploitant les données fournies par l'OCDE pour les années **2014, 2017 et 2021**, nous avons calculé un **indice de progression des scores d'évaluation des politiques publiques**. Il en ressort une **amélioration significative en Corée à travers l'ensemble des domaines d'évaluation considérés**. Il est particulièrement notable que les avancées **les plus marquantes** se manifestent dans le cadre **des évaluations ex post**.

Cette tendance s'explique en partie par les **mesures de stimulation réglementaire** qui encouragent la production d'**évaluations de politiques publiques**, tant au **niveau national**, où l'évaluation peut être rendue **obligatoire**, qu'au niveau international, **comme en témoigne l'article 78 du règlement (UE) n° 1305/2013, qui exige des États membres de l'OCDE** une évaluation ex post pour chaque programme de développement rural. Par ailleurs, une **analyse transversale** des données de l'OCDE indique que **les niveaux des évaluations ex post sont significativement associés à la confiance des citoyens dans leur gouvernement** ($r = 0,234$, $p = 0,040$), dénotant une corrélation mesurable. **Un constat frappant parmi les pays étudiés réside dans la faible intensité du contrôle de la qualité des évaluations réalisées, à l'exception notable du Royaume-Uni et du Mexique, qui se distinguent par leurs pratiques de contrôle qualitatif rigoureuses.**

Concernant les **évaluations ex ante**, l'une des difficultés pour améliorer cet aspect réside dans la **discordance entre les cadences de l'évaluation/recherche et le rythme politique**. De surcroît, les évaluations ex ante étant par essence prédictives, il s'avère **complexe d'élaborer des méthodes standardisées** pour déterminer des critères de performance adéquats, choisir des modèles d'évaluation appropriés ou encore accéder à des données représentatives.

En résumé, les nations ayant institué des exigences d'évaluation systématique (par exemple, la Corée et le Mexique) ou celles qui, suite à une intégration sur plusieurs années, ont adopté ces pratiques comme des normes usuelles (exemple du Royaume-Uni), se distinguent par un niveau d'évaluation supérieur.

Les clefs à retenir

Notre étude comparative avait pour but d'examiner les modèles d'évaluation des politiques publiques à travers différents pays. En intégrant des analyses quantitatives et qualitatives, nous avons identifié des tendances significatives, que nous avons classées en trois catégories principales :

- **Méthodologie** : La méthodologie et la systématique émergent comme des piliers fondamentaux dans l'évaluation des politiques publiques. Les incitations réglementaires, et dans certains cas les mandats constitutionnels, se révèlent être des leviers déterminants pour la mise en place d'évaluations d'impact, qu'elles soient anticipées ou rétrospectives. Le principal défi est de proposer des structures de suivis efficaces pour permettre aux évaluations ex-post d'être conduites et utilisées. Cela est d'autant plus crucial que si on observe une amélioration significative des méthodologies des EPP ex ante, les évaluations ex post sont globalement stagnantes si l'on étudie l'ensemble des pays évalués dans ce rapport. Or comme nous l'avons mis en évidence dans une comparaison interpays ce sont ces évaluations qui sont le plus corrélées à la confiance des citoyens dans leurs gouvernements respectifs. Le sens de cette relation reste à étudier.
- **Mise en Œuvre** : Il est évident que les financements, qu'ils soient d'origine publique ou privée, nécessitent une coordination optimale entre les autorités gouvernementales et les organismes indépendants (centres de recherche, universités, associations, etc.). Cette collaboration est essentielle et favorise une dynamique constructive pour la conception des évaluations des politiques publiques. Par ailleurs, la présence d'entités de supervision et de contrôle clairement identifiées est cruciale pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente de ces évaluations. De simples directives ou une volonté bien intentionnée ne suffisent pas à garantir ni la régularité ni le suivi efficace des processus d'évaluation des politiques publiques.
- **Ouverture aux Citoyens** : L'inclusion participative, réalisée par le biais de consultations ou via la mise à disposition de ressources sur des plateformes numériques, matérialise l'application du principe de transparence. Cette démarche d'ouverture ne se limite pas à impliquer les citoyens dans le processus d'évaluation ; elle sert également à légitimer les actions politiques auprès de la population. En outre, la confiance des citoyens dans les processus d'évaluation est particulièrement renforcée lorsque celle-ci est effectuée a posteriori.

CONCLUSION

Dans les recommandations qui pourraient être faites, on retient les points d'amélioration suivants :

- **Institutionnalisation** : Il s'agit d'intégrer l'évaluation des politiques comme un élément fondamental de la structure de gouvernance. Les gouvernements peuvent mettre en place des unités ou des départements dédiés à l'évaluation, garantissant une approche systématique dans les différentes politiques et départements. Il s'agit également d'élaborer des cadres ou des lignes directrices pour la réalisation des évaluations, de fixer des normes et de fournir des méthodologies cohérentes.
- **Assurance qualité** : L'assurance qualité dans l'évaluation des politiques vise à garantir la fiabilité, la validité et l'indépendance des évaluations. Elle implique l'utilisation de méthodologies rigoureuses et le recours à des experts pour mener les évaluations. Il est essentiel de préserver l'indépendance des évaluateurs afin d'éviter les préjugés, et les évaluations doivent être pertinentes et opportunes afin d'éclairer efficacement la prise de décision.
- **Utilisation efficace des évaluations** : Cela implique trois conditions : l'utilisation symbolique et non idéologique (utiliser les résultats pour justifier des positions préexistantes), l'utilisation conceptuelle (améliorer la compréhension ou changer la conception du sujet évalué) et l'utilisation instrumentale (informer la prise de décision et modifier l'objet de l'évaluation).

RÉFÉRENCES

- Dahler-Larsen Peter (2005), "Evaluation and Public Management", in Ferlie E., Lynn L. et Pollit C (eds.), The Oxford Handbook of Public Management, Oxford, Oxford University Press, 615-637
- D'Errico, S. (2017). The 2030 Agenda and evaluation: opportunities and challenges for parliamentarians.
- Munger MC (2000), Policy Analysis as a Profession and a Process, in Analyzing Policy, Norton, New York, 4-19
- France Strategie : <https://www.strategie.gouv.fr>
- OECD ; Government at a Glance 2021 : <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>
- OECD ; Regulatory policy : <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/>
- OECD ; Regulatory quality and competition policy in Korea : <https://www.oecd.org/country/korea/thematic-focus/regulatory-quality-and-competition-policy-in-korea-e5b4137d/>
- OECD ; How Can Governments Leverage Policy Evaluation to Improve Evidence Informed Policy Making ?

Cabinet de conseil en management et organisation indépendant, spécialiste des projets de transformation, Artimon est également un institut de recherche pluridisciplinaire.

L'institut Artimon Perspectives mène des travaux de recherche sur l'impact des nouvelles technologies dans les organisations et les activités humaines. Nos productions visent la création de connaissances sur des sujets complexes, la vulgarisation scientifique et la compréhension de différents phénomènes, tout en répondant aux besoins et questionnements opérationnels de notre écosystème d'acteurs.

CONTACTEZ-NOUS

8, rue de la Victoire,
75009 Paris
+33 (0)1 53 20 89 89
<https://artimon.fr/>

Josefina GIMENEZ

Directrice Recherche et Innovation
Artimon Perspectives
jgimenez@artimon.fr

Pierre AUBRY

Associé en charge de la practice Secteur Public
paubry@artimon.fr

SUIVEZ-NOUS SUR



Artimon



Artimon Perspectives



@ArtimonConseil



@artimon5307