

Étude annuelle 2020

« Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques »

DOSSIER DE PRESSE



CONSEIL D'ÉTAT

Étude annuelle 2020

Conduire et partager
l'évaluation
des politiques publiques



La
documentation
Française

SOMMAIRE

I. Évaluer les politiques publiques : pourquoi ? .4

II. L'évaluation en France : des progrès mais encore des lacunes .6

Encadré : Quelques évaluations notables

Encadré : Exemples de politiques publiques qui auraient mérité ou mériteraient d'être évaluées

III. Mieux conduire les évaluations, mieux les partager .10

- Priorité n°1 : Se donner les moyens et l'ambition de mieux évaluer
- Priorité n°2 : Renforcer le cycle vertueux de l'évaluation
- Priorité n°3 : Utiliser les évaluations dans la délibération démocratique et dans l'action publique

ANNEXES .12

- Comment cette étude a-t-elle été élaborée ?
- Liste exhaustive des propositions de l'étude du Conseil d'État

I. Évaluer les politiques publiques : pourquoi ?

« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration. »
Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, art. 15

La crise sanitaire liée au covid-19 a encore renforcé la demande des citoyens de disposer de preuves de l'efficacité des politiques publiques. C'est pourquoi l'évaluation des politiques publiques suscite un intérêt grandissant depuis plusieurs années : elle permet de savoir si une politique a atteint ses objectifs et de comprendre pourquoi.

L'évaluation peut jouer un rôle central dans notre démocratie et c'est pour cette raison que le Conseil d'État a décidé de lui consacrer son étude annuelle 2020.

Évaluer à chaque étape, éclairer décideurs et citoyens, sur des politiques locales comme nationales

Comme le rappelle l'étude, l'évaluation des politiques publiques a pour objectif d'analyser les effets d'une politique afin que les décideurs comme les citoyens puissent en apprécier l'efficacité, l'efficacité, la cohérence et la pertinence, et faire des choix éclairés.

Évaluer une politique publique permet :

- En amont, de prévoir son impact (*ex ante*),
- Au fil de sa mise en œuvre, de l'ajuster (*in itinere*),
- À son issue, de déterminer s'il y a lieu de la poursuivre, l'abandonner ou la corriger (*ex post*).

Cette évaluation peut porter sur des politiques extrêmement diverses, nationales comme régionales, qu'il s'agisse d'un programme d'action (Plan national santé environnement, Plan interministériel de lutte contre le racisme et l'antisémitisme...), d'un dispositif issu de la loi ou d'un décret, expérimental ou non (revenu de solidarité active, réforme des rythmes scolaires dans une commune...), d'un volet de politique publique (politique d'aide au logement, politique d'accueil des enfants dans un département...) ou de tout projet envisagé dans le cadre d'une politique publique (construction du Grand Paris Express, d'un aéroport...).

Un atout démocratique dans un contexte de défiance

Si l'attachement à la démocratie reste solide, on observe que la défiance l'emporte largement dans le rapport à la politique depuis une dizaine d'années. Les études montrent que cette défiance affecte également la science et la production d'indicateurs statistiques, les citoyens étant de plus en plus opposés à la démarche scientifique comme mode de certification de l'action publique.

L'évaluation ne saurait ainsi apporter toutes les réponses aux questions que soulève l'intervention publique. Elle peut toutefois, dans ce contexte de défiance et de multiplication des moyens d'information, contribuer à améliorer la qualité du débat public et à restaurer la légitimité de l'action publique, en fondant les discussions et les choix sur des faits et sur des analyses.

Plutôt que des contre-vérités et des simplifications, l'évaluation peut apporter des conclusions fiables et éclairer citoyens et décideurs, notamment sur des sujets passionnels ou polémiques.

Les grands principes de l'évaluation

Pour garantir sa légitimité et sa fiabilité, une évaluation des politiques publiques doit combiner 4 grands principes :

1. L'indépendance

Celui qui évalue n'est pas celui qui paie, celui qui fait la politique ne peut pas être l'évaluateur, le processus d'évaluation est supervisé par un comité de pilotage indépendant.

2. La compétence

L'évaluation doit être pilotée et réalisée par des personnes qui détiennent une expertise méthodologique afin d'assurer l'exactitude des informations collectées et la validité de leur diagnostic.

3. La transparence

L'évaluation doit présenter clairement ses méthodes, ses critères et ses résultats mais aussi ses éventuelles limites.

4. Le pluralisme

L'évaluation doit appréhender la politique publique dans la diversité de ses résultats et de ses acteurs, en faisant appel à une grande diversité de profils et à des compétences pluridisciplinaires pertinentes.

II. L'évaluation en France : des progrès mais encore des lacunes

L'évaluation des politiques publiques a connu un développement un peu plus tardif en France que dans les États d'Amérique et d'Europe du Nord, tenant notamment à l'approche culturelle et historique de l'intervention publique dans notre pays.

Son déploiement a été encouragé par différents textes (circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public, décret du 18 novembre 1998, loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1er août 2001, révision constitutionnelle du 23 juillet 2008) mais freiné par des coups d'arrêt.

→ 2 600 évaluations auraient été produites entre 2007 et 2017, soit 236 évaluations en moyenne par an, provenant pour 45 % de l'État (ministères, administrations centrales, établissements publics...) et pour 41 % des collectivités territoriales.

L'étude du Conseil d'État identifie de nombreux progrès dans la conduite des évaluations, permis notamment par les avancées remarquables de l'open data et de l'accès sécurisé aux données, mais observe qu'elles souffrent de faiblesses récurrentes et ne sont pas encore véritablement un outil de politique publique en France.

De multiples acteurs, sans réelle structuration

L'évaluation des politiques publiques fait intervenir de multiples acteurs (Parlement, Cour des comptes, Conseil économique, social et environnemental, corps d'inspection, INSEE et service statistique public, France stratégie, collectivités territoriales, universités, organismes de recherche, cabinets privés...), ce qui permet une émulation, des regards croisés sur une même thématique, et des diagnostics plus affinés.

Toutefois, la communauté évaluative n'est pas réellement structurée, ce qui favorise un cloisonnement entre les différents acteurs. Les acteurs français de l'évaluation ne partageant pas de référentiel commun, cela peut par exemple entraîner des divergences sur le vocabulaire et les définitions.

L'étude relève que les acteurs en ont pris conscience, ce qui a notamment motivé l'organisation des « Rencontres de l'évaluation » en 2019 et 2020 par le Parlement pour développer des liens entre les acteurs politiques, administratifs, universitaires et privés de l'évaluation des politiques publiques.

Un cloisonnement avec le monde de la recherche

Comme dans de nombreux autres pays, le pouvoir exécutif garde un rôle prépondérant dans la commande d'évaluation. Mais cette prédominance du pouvoir exécutif vient renforcer en France le cloisonnement sectoriel : si les liens avec l'université se développent, notamment au sein de France Stratégie et dans le cadre des commandes parlementaires, l'évaluation reste plus institutionnelle qu'à l'étranger et s'appuie moins sur les travaux universitaires.

Les évaluations conduites avec l'appui de chercheurs indépendants ont pourtant davantage de chances d'être utiles à un public large que des évaluations réalisées dans un cadre administratif, destinées prioritairement et parfois exclusivement au décideur qui en maîtrise la publication. Les travaux d'évaluation lancés à l'initiative du monde académique sont également importants car ils peuvent révéler des effets inattendus des actions évaluées.

Les pratiques diversifiées des collectivités territoriales

Entre 2007 et 2017 les communes ont réalisé 171 évaluations, les intercommunalités 277, les départements 244 et les régions 384. Les régions ont développé une culture de l'audit et du contrôle de gestion qui a pu ensuite favoriser la pratique de l'évaluation. Certaines collectivités ont par ailleurs développé des outils d'analyse et d'évaluation de leur propre initiative, ce qui donne lieu à un paysage très diversifié. Toutefois les pratiques évaluatives restent difficiles et

souvent discontinues dans les collectivités, notamment à cause des cycles électoraux qui peuvent avoir une incidence sur le maintien de certains dispositifs d'évaluation, ou la réforme des cartes des régions en 2014, qui a poussé certaines collectivités à rediriger des moyens de l'évaluation vers la gestion des fusions.

Des faiblesses persistantes dans les évaluations menées

On peut observer en France différentes faiblesses récurrentes dans les évaluations des politiques publiques menées à ce jour :

- une anticipation et des moyens parfois insuffisants

Le financement des évaluations n'est pas assuré de façon pérenne et a même pu être diminué, de même que les moyens humains, dans un contexte de finances publiques contraintes. Le manque de financement peut limiter la capacité à réaliser des évaluations ou empêcher d'évaluer dans les meilleures conditions. Il peut aussi contraindre les choix méthodologiques.

La question de la disponibilité des données se pose également : en n'anticipant pas les données nécessaires, celles-ci peuvent manquer lors de la réalisation de l'évaluation.

- *des pièges et des limites méthodologiques*

Différents pièges peuvent se dresser lors de la réalisation des évaluations et doivent être évités. La méthodologie retenue doit par exemple permettre d'identifier un lien causal entre une politique et des résultats, et non un seul lien de corrélation. Une mesure peut également produire une multitude d'effets, et notamment des effets négatifs, qui peuvent se produire hors du champ d'investigation initial et passer inaperçus. La mise en œuvre concrète d'une politique est également cruciale, car une mesure peut apparaître inefficace seulement car elle a été appliquée dans de mauvaises conditions. À l'inverse, une mesure efficace lorsqu'elle est expérimentée au niveau local, peut se heurter à des effets d'échelle qui la rendent moins efficace lors de sa généralisation.

- *une participation encore marginale des citoyens*

Si des progrès sensibles ont été accomplis dans l'association des parties prenantes, l'association des citoyens dans les évaluations se limite encore à une consultation en amont dans la majorité des cas. L'association des citoyens au pilotage de l'évaluation, à l'analyse des résultats ou à l'élaboration des recommandations demeure plus rare.

- *des domaines de l'action publique peu évalués*

Cinq champs de l'action publique concentrent plus de deux tiers des évaluations : la santé et la solidarité, le développement économique, l'emploi et le travail, le développement durable et le transport, le développement local et la politique de la ville. À l'inverse, les secteurs régionaux, tels que la justice et la sécurité, restent trop peu évalués en France.

Le cas des études d'impact

Depuis la loi organique du 15 avril 2009, les projets de lois doivent être accompagnés d'une étude d'impact. Pourtant, jusqu'à aujourd'hui, la qualité et la pertinence de la majorité de ces études d'impact s'est révélée décevante. Les études d'impact comportent rarement l'examen des autres options possibles et se présentent davantage comme une justification de la mesure retenue dans le projet de loi.

Ce constat s'explique par notre fonctionnement institutionnel : le programme du candidat à l'élection présidentielle, élu au suffrage universel, devient le programme législatif du quinquennat et n'incite pas à s'interroger sur les options, l'impact et la pertinence des réformes envisagées. Les études d'impact peuvent pourtant permettre de clarifier les enjeux, d'anticiper les difficultés de mise en œuvre et de mesurer les effets.

Une diffusion et une exploitation insuffisantes des évaluations

La publication des résultats de l'évaluation apparaît comme une condition de sa transparence et de son partage. Or, tous les travaux à visée évaluative ne sont pas publiés : seulement 45 % des 2 600 évaluations réalisées entre 2007 et 2017 ont fait l'objet d'un rapport ou d'une synthèse accessible en ligne (24 % pour les évaluations des collectivités).

Outre cette absence de publication et *in fine* de diffusion dans le débat public, on constate également une faible utilisation des conclusions établies par les évaluations. Problème partagé par beaucoup de pays, les évaluations sont souvent méconnues et sous-utilisées par les décideurs. Nombre d'évaluations semblent rapidement tomber dans l'oubli ou ne sont, en tout cas, pas directement prises en compte lors de la prise de décisions.

L'étude relève toutefois plusieurs exemples de mise en œuvre de recommandations issues d'évaluations. Ainsi, 58 % des évaluations menées dans le cadre de modernisation de l'action publique 2012-2017 (MAP) ont été suivies de changements (législatifs, réglementaires, organisationnels, etc.) dans le champ de la politique évaluée, et les enseignements des commissions d'enquête et missions d'informations du Parlement viennent couramment nourrir les propositions de lois et amendements déposés par les parlementaires.

Quelques évaluations notables

... qui s'appuient sur le monde universitaire

La commission des finances du Sénat s'est appuyée sur une étude de l'Institut des politiques publiques pour effectuer une première évaluation du prélèvement forfaitaire unique et de l'impôt sur la fortune immobilière.

La commission du développement durable du Sénat a quant à elle commandé une étude visant à mesurer l'empreinte carbone du numérique en France, pour étayer les travaux d'une mission d'information.

... qui apportent des conclusions fiables sur des sujets passionnels

Une évaluation du dispositif de contrôle de la recherche d'emploi par les demandeurs d'emploi a été menée en 2018. Les conclusions de l'évaluation ont montré que la proportion de personnes qui n'effectuent pas d'efforts de recherche d'emploi était moins élevée qu'on ne le pensait, ce qui a contribué à dépassionner le débat sur le contrôle de la recherche d'emploi.

... qui sont utilisées par les décideurs

Après avoir mis en place d'une mission d'information sur les violences par armes à feu et l'état de la législation, le Parlement a soumis et voté une proposition de loi (loi n° 2012-304 du 6 mars 2012 relative à l'établissement d'un contrôle des armes moderne, simplifié et préventif) directement issue des conclusions de l'évaluation.

De la même façon, la loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant est également issue d'une proposition de loi visant à porter certaines des recommandations d'un rapport d'information de la commission des affaires sociales du Sénat de 2014.

Exemples de politiques publiques qui auraient mérité ou mériteraient d'être évaluées

Si certains domaines de l'action publique restent encore trop peu évalués, on observe également que des politiques publiques emblématiques auraient mérité de faire l'objet d'une évaluation *ex ante* ou mériteraient de faire l'objet d'une évaluation *ex post*.

On peut citer notamment :

- La création d'une nouvelle tranche d'imposition sur le revenu à 75% (*ex ante*) ;
- L'efficacité des plans d'urgence : ORSEC, ORSEC-NOVI, ORSAN, plans de secours spécialisés (*ex post*) ;
- Les modifications successives des outils de la politique d'insertion professionnelle des jeunes (*ex post*) ;
- Le plan national de lutte contre les stupéfiants (*ex post*) ;
- La suppression de la taxe d'habitation (*ex ante*) ;
- L'abaissement de la vitesse maximale autorisée de 90 à 80km/h (*ex ante*) ;
- Le plan pénitentiaire et son programme immobilier (2018) (*ex post*) ;
- La suppression des juges de proximité (*ex post*).

III. Mieux conduire les évaluations, mieux les partager

L'évaluation des politiques publiques apparaît aujourd'hui plus que jamais comme un atout pour renforcer la confiance dans la démocratie, en fondant le débat public sur des analyses fiables et partagées. Elle n'a toutefois pas vocation à prescrire des décisions qui incombent, *in fine*, aux responsables politiques, qui doivent prendre en compte de nombreux autres paramètres.

À la suite du constat dressé sur la situation française, l'étude du Conseil d'État formule 20 propositions dans son étude (*liste intégrale en annexe*) afin de mieux intégrer l'évaluation aux processus de délibération et de décision pour renforcer la qualité, l'efficacité et la légitimité de l'action publique.

Le Conseil d'État distingue 3 priorités, pour renforcer les synergies entre l'administration et la recherche, mieux programmer les travaux évaluatifs, garantir leur crédibilité auprès des citoyens et en tirer des éléments utiles à la délibération et à l'action publique.

Priorité n°1 : Se donner les moyens et l'ambition de mieux évaluer

L'étude du Conseil d'État préconise notamment de :

- Développer les commandes d'évaluations par le Parlement, pour mieux inscrire l'évaluation dans le débat public, en faisant du Parlement un médiateur entre les experts et les citoyens,
- Évaluer en priorité les politiques publiques qui ont des effets sur une part importante de la population ou engagent de façon significative les finances publiques,
- Structurer la communauté évaluative française autour d'un réseau, pour mieux programmer et organiser les évaluations,
- Favoriser les évaluations par des évaluateurs de formations et d'origines professionnelles diverses, et prendre en compte de façon équilibrée les données quantitatives et qualitatives s'appuyant sur la diversité des sciences sociales,
- Avoir les moyens d'évaluer, en renforçant les capacités publiques de production, d'hébergement et d'organisation des données et en préservant les moyens humains et financiers afin de leur permettre de réaliser et de commander des études.

Priorité n°2 : Renforcer le cycle vertueux de l'évaluation

L'étude du Conseil d'État recommande notamment de :

- Assurer la crédibilité de chaque évaluation par la mise en place d'une structure de pilotage collégiale et pluraliste, tout en assurant la prévention des conflits d'intérêts,
- Mettre à disposition un guide pratique pour les chercheurs et évaluateurs sur les procédures à suivre et nécessaires pour accéder aux données et sécuriser les pratiques,
- Prévoir la participation des citoyens à l'évaluation, soit au sein du comité de pilotage, soit, au minimum, dans le cadre des travaux d'analyse et d'évaluation des politiques publiques.

Priorité n°3 : Utiliser les évaluations dans la délibération démocratique et dans l'action publique

L'étude du Conseil d'État préconise notamment de :

- Prévoir la publication de toute évaluation réalisée dans un cadre public, dans un court délai, et investir dans une politique de diffusion et de communication, accessible à tous,
- Formuler des conclusions et recommandations claires et pratiques destinées à tous,
- Assurer le suivi systématique des enseignements tirés des évaluations de politiques publiques et des réponses qui ont été apportées à leurs recommandations,
- Inscrire l'évaluation dans le temps long, en favorisant par exemple : l'évaluation *ex ante* des programmes électoraux lors des principales échéances électorales, en

développant le recours à l'expérimentation, préalable à toute généralisation d'un dispositif d'ampleur, en organisant des cycles d'évaluations sur les politiques de très long terme et en identifiant les secteurs stratégiques qui appellent des évaluations suivies dans la durée.

- Mieux capitaliser sur les enseignements tirés des évaluations pour préparer l'avenir, dans le cadre de travaux d'anticipation et de prospective

ANNEXES

Comment cette étude a-t-elle été élaborée ?

Conduite par la section du rapport et des études (SRE) du Conseil d'État, cette étude a été réalisée à la suite :

- d'auditions d'universitaires, d'élus, de représentants des acteurs institutionnels de l'évaluation (CESE, inspections ministérielles, INSEE et services de statistiques ministériels, Cour des comptes et chambres régionales des comptes, Commission nationale du débat public,...), d'associations, de l'OCDE, d'autorités publiques indépendantes...
- de quatre conférences publiques qui ont notamment réuni les présidents et des membres de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Conseil économique, social et environnemental, des représentants de la Cour des comptes, des corps d'inspection et de contrôle, des collectivités territoriales, du monde académique, des cabinets d'évaluation, des médias, le Commissaire général de France Stratégie et un ancien président du Conseil italien
 - o [Quels enjeux aujourd'hui ?](#) (16 octobre 2019)
 - o [Expertise et méthodes](#) (18 décembre 2019)
 - o [Une compétence partagée](#) (28 février 2020)
 - o [Résultats et mise en œuvre](#) (17 juin 2020)

La Section du rapport et des études s'est également appuyée sur les échanges nourris du groupe de contact, composé de personnalités extérieures, et du comité d'orientation, dans lequel on retrouve des membres du Conseil d'Etat n'appartenant pas à la SRE.

Liste exhaustive des propositions de l'étude du Conseil d'État

1. Se donner les moyens et l'ambition de mieux évaluer

Proposition n° 1 : Développer la commande parlementaire, pour démocratiser l'évaluation des politiques publiques et l'inscrire dans le débat public, en faisant du Parlement un médiateur entre les experts et les citoyens : poursuivre le renforcement des compétences nécessaires pour commander des évaluations, développer les liens avec les laboratoires universitaires, intégrer l'exigence de participation des parties prenantes et des citoyens.

Proposition n° 2 : Entretenir et renforcer les capacités publiques de production, d'hébergement et d'organisation des données, afin de garantir la possibilité de conduire des évaluations fiables sur l'ensemble des politiques publiques.

Coordonner et harmoniser les statistiques publiques locales afin de permettre l'évaluation des politiques publiques décentralisées. Cette coordination devrait être conduite par les collectivités territoriales et l'INSEE.

Prendre davantage en compte les attentes des citoyens dans les débats sur la production des statistiques publiques. Développer des partenariats forts entre les producteurs de statistiques publiques et les écoles de journalismes et les médias. Renforcer la présence des services statistiques ministériels sur les réseaux sociaux et communiquer non seulement de façon à rendre accessibles les statistiques publiques, mais à expliquer leurs modalités de production.

Proposition n° 3 : Evaluer en priorité les politiques publiques qui engagent de façon significative les finances publiques ou visent à produire des effets sur une part importante de la population. Préserver les budgets des services statistiques ministériels afin de leur permettre de réaliser et de commander des études.

Doter les ministères – ou groupes de ministères - qui ne le sont pas encore de structures dédiées à l'évaluation, afin de combler le déficit d'évaluation dans certains secteurs.

Proposition n° 4 : Développer la formation initiale et continue à l'évaluation des politiques publiques auprès des responsables et futurs responsables publics. Créer un centre de recherche de haut niveau au sein de l'école nationale d'administration. Ouvrir des modules de formation aux élus et journalistes. Favoriser l'internalisation de l'évaluation des politiques publiques au sein des administrations publiques et, notamment, des collectivités territoriales.

Proposition n° 5 : Favoriser le croisement des approches et la réalisation d'évaluations conjointes par des évaluateurs de formations et d'origines professionnelles diverses. Encourager les allers-retours entre le monde universitaire et la sphère administrative.

Proposition n° 6 : Structurer la communauté évaluative française autour d'un réseau dédié aux fonctions d'intérêt commun, pour mieux programmer et organiser les évaluations, tout en respectant et en encourageant la diversité des commanditaires et des évaluateurs.

Proposition n° 7 : Renforcer l'évaluation des politiques décentralisées en améliorant la production et l'accessibilité des données locales et en développant les compétences d'appui à l'évaluation de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locale. Développer la coopération de l'État et des collectivités territoriales pour promouvoir l'évaluation des politiques partagées.

Proposition n° 8 : Favoriser une approche pluridisciplinaire, prenant en compte de façon équilibrée les données quantitatives et qualitatives, et s'appuyant sur la diversité des sciences sociales.

Enrichir les évaluations par des comparaisons et des croisements internationaux avec les évaluations qui ont été conduites à l'étranger sur des sujets comparables.

2. Renforcer le cycle vertueux de l'évaluation

Proposition n° 9 : Anticiper la réalisation de l'évaluation en prévoyant dès l'élaboration du projet ou du texte relatif à la politique publique son financement et le traitement des données qui seront nécessaires.

Développer l'information sur les modalités d'accès aux données nécessaires à l'évaluation et sur les règles et conditions à respecter. Harmoniser les formulaires de demandes et formaliser des procédures d'accès sécurisé rendant l'appariement des bases de données techniquement possible. Elaborer et mettre à la disposition des chercheurs et des évaluateurs un guide pratique sur les procédures à suivre et les garanties appropriées à mettre en œuvre pour sécuriser les pratiques.

Proposition n° 10 : Approfondir de façon sélective les études d'impact en fonction des enjeux du texte sur lequel elles portent, de façon à les articuler avec les évaluations *in itinere* et *ex post*.

Proposition n° 11 : Maîtriser le temps de l'évaluation : adapter les objectifs et la méthodologie au temps et aux données disponibles, en ayant conscience des limites qui peuvent en résulter. Fixer des orientations prioritaires pluriannuelles.

Proposition n° 12 : Assurer la crédibilité de l'évaluation par la mise en place d'une structure de pilotage collégiale et pluraliste chargée de valider le cadrage (questions évaluatives, cahier des charges) et les procédures (recueil et analyse des données, méthodologie).

Assurer la prévention des conflits d'intérêts par l'observation des règles de déontologie communes aux évaluateurs.

Proposition n° 13 : Assurer la prise en compte de l'expertise technique et administrative, pour évaluer notamment les conditions de mise en œuvre de la politique évaluée (moyens financiers et humains, méthodes, circuits de décision...) qui ont pu déterminer sa réussite ou son échec.

Proposition n° 14 : Prévoir la participation des citoyens à l'évaluation, soit au sein du comité de pilotage, soit, au minimum, dans le cadre des travaux d'analyse et d'évaluation des politiques publiques.

3. Utiliser les évaluations dans la délibération démocratique et dans l'action publique

Proposition n° 15 : Formuler des conclusions et recommandations claires et pratiques, qui ne soient pas destinées aux seuls décideurs de premier rang, mais également aux acteurs en charge de l'application et de la mise en œuvre de la politique publique évaluée.

Utiliser l'évaluation, et plus particulièrement l'évaluation *in itinere*, comme un outil de médiation et de pilotage managérial, permettant de redonner du sens et des horizons à l'activité des administrations responsables des politiques publiques.

Proposition n° 16 : Donner toute sa portée à la hiérarchisation des indicateurs de la LOLF par rapport aux priorités de l'action publique et à leur répartition en deux catégories : pour les responsables politiques et pour les gestionnaires, de façon à renforcer leur utilité pour l'évaluation des politiques publiques.

Proposition n° 17 : Inscrire l'évaluation dans le temps long, en favorisant l'évaluation *ex ante* des programmes électoraux lors des principales échéances électorales, en développant le recours à l'expérimentation, préalable à toute généralisation d'un dispositif d'ampleur, en organisant des cycles d'évaluations sur les politiques de très long terme et en identifiant les secteurs stratégiques qui appellent des évaluations suivies dans la durée.

Proposition n° 18 : Assurer, de façon structurée et publique, le suivi systématique des enseignements tirés des évaluations de politiques publiques et des réponses qui ont été apportées à leurs recommandations.

Proposition n° 19 : Consolider, autour de l'expertise de France Stratégie, la capacité de l'État à articuler les travaux d'évaluation et d'anticipation nécessaires à la définition des politiques publiques jugées prioritaires.

Proposition n° 20 : Prévoir la publication de toute évaluation réalisée dans un cadre public, le cas échéant après un court délai permettant à l'autorité politique qui l'a commandée d'en prendre connaissance. Présenter dans tout rapport d'évaluation l'organisation et la méthode suivies : composition du comité de pilotage, enquêtes réalisées, données et méthodes utilisées, difficultés rencontrées...

Investir dans une politique de diffusion et de communication, accessible à tous, sur les évaluations de politiques publiques.

Mettre en valeur, sur le site de chaque administration publique, les travaux d'évaluation et leurs synthèses.

Contacts presse /

Xabi VELAZQUEZ – T. 01 72 60 58 34 M. 06 84 32 77 53
xabi.velazquez@conseil-etat.fr

Paul PARIKHAH – T. 01 72 60 58 31 M. 06 24 72 42 86
paul.parikhah@conseil-etat.fr