

Expérimentations sociales : des recommandations pour transformer l'essai

Lila Dubreuil,
chargée de mission,
Nelly Guisse,
directrice déléguée et responsable
de projets,
Agence nouvelle des solidarités actives
(Ansa).

L'ESSENTIEL

De nombreux programmes sont expérimentés, mobilisant des moyens humains et financiers. Cependant, même si les résultats de leur évaluation sont satisfaisants, les acteurs publics peinent à s'en emparer pour les déployer sur le terrain. Le rapport *Évaluer, et après ?*, fruit de l'analyse d'un groupe de travail pluridisciplinaire, dessine des pistes pour établir des ponts entre connaissances tirées de l'expérimentation sociale et politiques publiques, permettant aux projets ayant démontré leur efficacité de s'incarner à grande échelle.

L'expérimentation sociale n'est pas une politique publique, elle n'est qu'un outil au service des politiques publiques [1]. Son évaluation doit donc avoir une utilité pour les acteurs qui la sollicitent et elle doit nécessairement faire levier dans un processus décisionnel. En effet, l'expérimentation sociale est une forme de brèche dans la politique publique, car elle déploie à petite échelle un changement de paradigme : tester une solution d'accès au logement pour des personnes vivant dans la rue ou des transferts monétaires pour réduire la précarité alimentaire, etc. L'expérimentation sociale est réalisée dans une vocation de généralisation, si ses résultats s'avèrent positifs au regard de critères

de réussite précédemment définis. L'expérimentation sociale a ainsi un pied dans l'évaluation et dans la recherche, et l'autre dans la politique publique.

Or, le bilan d'une vingtaine d'années d'expérimentations sociales en France montre un faible emploi de leurs résultats dans la politique publique, malgré l'ampleur des moyens déployés et des résultats parfois très positifs, y compris en termes de coûts évités [2 ; 3]. Pourtant pensée comme un laboratoire de politiques sociales, l'expérimentation ne parvient pas systématiquement à faire levier : cette faiblesse d'utilisation souligne un enjeu central de sa conception, et plus largement du lien entre recherche et politiques publiques. En 2024, un groupe de travail réunissant pouvoirs publics, acteurs de la recherche et de l'évaluation (*voir encadré*) a exploré les défis relatifs à l'étape opérationnelle suivant la phase d'évaluation. Il a étudié les raisons qui contraignent ou au contraire qui favorisent l'utilisation de ses enseignements dans la suite à donner à l'expérimentation : son abandon, ses ajustements, sa pérennisation, son essaimage ou encore sa généralisation. Cette analyse, développée dans le rapport *Évaluer, et après ?*, a conduit à une recommandation synthétisée ci-après.

UN GROUPE DE TRAVAIL PLURIDISCIPLINAIRE

Le rapport *Évaluer et après ? Renforcer les liens entre les évaluations d'expérimentations et les politiques sociales* a été réalisé par l'Agence nationale des solidarités actives (Ansa), avec le soutien de Santé publique France, autour d'un groupe de travail réunissant la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), la Cour des comptes, la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), l'Institut national du cancer (INCa), le J-PAL (réseau de chercheurs en économie, spécialistes de l'évaluation des politiques sociales de lutte contre la

pauvreté), le *Laboratory for Interdisciplinary Evaluation of Public Policies* (LIEPP-Sciences Po Paris) et le réseau des Groupements de créateurs (structures d'accompagnement socio-professionnel agissant en partenariat avec des universités). Le document s'appuie sur quatre études de cas : Un chez-soi d'abord, expérimentée par la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (Dihal) ; Ma réussite au collège, portée par l'association Énergie Jeunes ; les recommandations permettant aux médecins de mieux repérer les femmes victimes de violence conjugales portées par la DITP et la Haute Autorité de santé (HAS) ; et les groupements de créateurs, coordonnés par le réseau des Groupements de créateurs.

Anticiper l'évaluation en amont

« L'expérimentation n'a de sens que parce que le décideur public fait face à une incertitude qui l'empêche de prendre, immédiatement et pour tous, une décision qu'il saurait être la meilleure [1] ». Parce que toutes les décisions publiques ne

peuvent être expérimentées et rigoureusement évaluées faute de temps et de moyens, il est nécessaire de hiérarchiser les incertitudes à documenter et les actions à tester, selon la littérature existante et les solutions éprouvées dans d'autres territoires notamment. Décider des priorités suppose aussi de discerner, dans ce qui est testé, ce qui doit faire l'objet d'une mesure d'impact, en précisant les critères de réussite. Pour cela, il faut au préalable co-construire la théorie du changement et définir un protocole d'évaluation en impliquant évaluateur, décideur, porteurs actuels et futurs du projet. L'expérimentation sociale n'étant pas un laboratoire coupé des réalités du terrain, il est crucial d'anticiper, dès sa conception, l'ensemble des freins potentiels – y compris politiques – à son bon déroulement et à son éventuelle poursuite. Le porteur de projet doit développer des capacités techniques internes pour lire et utiliser rigoureusement les conclusions de l'évaluation ; c'est en prévoyant un vrai temps de réflexion dans son processus de décision qu'il pourra les prendre en compte systématiquement. Enfin, il faut s'assurer que les organisations qui portent le projet et qui le financent possèdent les moyens de son essai.

Pour éclairer le choix d'un déploiement généralisé, les résultats de l'évaluation doivent donner une vue précise des solutions pouvant répondre aux problématiques des décideurs et des conditions dans lesquelles les interventions sont mises en œuvre. L'étude d'impact, rigoureuse, doit notamment montrer l'hétérogénéité des effets observés sur les différents publics ciblés, afin de ne pas accroître les inégalités par exemple. Le protocole mis en œuvre et les conditions de déploiement ont également besoin d'être détaillés grâce à des méthodes qualitatives. En outre, une étude des coûts est de nature à renforcer l'opérationnalité de la décision, en permettant la comparaison avec d'autres expérimentations et avec d'autres programmes déployés. Enfin, il s'avère indispensable d'anticiper les conditions de réussite d'un essai pour penser progressivement une généralisation sur des territoires variés.

Un besoin de coordination entre les partenaires

Un trio d'acteurs (porteur de projet, financeur, évaluateur) mène généralement l'expérimentation mais ils ont des cultures de travail différentes et, de plus, ils ne vivent pas dans les mêmes temporalités. L'évaluateur donne la priorité à la rigueur scientifique de l'étude, nécessitant parfois des temporalités longues ; le décideur public est souvent dépendant d'un mandat aux temporalités intangibles ; le porteur de projet est ancré dans une réalité de terrain aux temporalités immédiates, avec des besoins opérationnels.

Réussir une expérimentation implique alors de dédier des moyens humains et des espaces de dialogue entre les membres du trio. Sa coordination, loin de se confondre avec le pilotage d'un dispositif établi, doit pleinement intégrer la dimension expérimentale : jouer le rôle d'interface entre recherche et politique, établir un agenda indiquant l'ensemble des échéances, appréhender l'après-expérimentation en préfigurant son essai. Selon le type d'expérimentation, l'anticipation peut prendre plusieurs formes : écrire un cahier des charges pour le déploiement ou contribuer à un texte de loi, rencontrer de nouveaux territoires expérimentateurs, rechercher des financements pour la pérennisation, etc.

Pour que les enseignements des travaux scientifiques soient bien pris en compte, les équipes de recherche doivent également être financées pour élaborer les recommandations ainsi que pour diffuser les résultats et les conclusions. Élus et décideurs publics ayant peu de temps pour la lecture et la recherche de sources pertinentes, les évaluations doivent être présentées sous une forme synthétique, accessible et appropriable. Pour que ces derniers s'en emparent, il apparaît nécessaire qu'ils soient formés à la façon de prendre en compte la connaissance scientifique dans la décision publique, mais aussi à ce que sont les différents niveaux de preuve dans les résultats d'une étude d'impact.

Plus largement, dans une démarche de démocratisation, les évaluations gagneraient à être relayées auprès d'un public large grâce à des partenariats

avec la presse et à des publications dans des revues non spécialisées. L'implication des acteurs concernés par « l'après-évaluation » dans des événements ou des ateliers se révèle aussi indispensable pour faciliter l'appropriation des connaissances et, en conséquence, leur future utilisation. ■

Pour en savoir plus

- Dubreuil L., Guisse N. *Évaluer et après ? Renforcer les liens entre les évaluations d'expérimentations et les politiques sociales*. Paris : Agence nouvelle des solidarités actives, juin 2024 : 72 p. En ligne : https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2024-06/Ansa_Evaluer-et-apres_202406.pdf
- Allard C., Rickey B. *What Works Centres britanniques : quels enseignements pour des politiques fondées sur la preuve en France ?* Paris : Agence nouvelle des solidarités actives, mars 2017 : 202 p. En ligne : https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2018-03/Ansa_RapportWWC_2017_VF.pdf
- Le Bars S., Prigent M., Rickey B., Aïtout C.-S. *L'Expérimentation sociale à l'épreuve du terrain. Un bilan d'une décennie d'expérimentations sociales en France. Les Contributions*, mars 2014, n° 16 : 50 p. En ligne : https://www.solidarites-actives.com/sites/default/files/2018-03/Ansa_Contribution16_ExperimentationSoc.pdf

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] *Améliorer et développer les expérimentations pour des politiques publiques plus efficaces et innovantes*. Conseil d'État, 3 octobre 2019. En ligne : <https://www.conseil-etat.fr/actualites/ameliorer-et-developper-les-experimentations-pour-des-politiques-publiques-plus-efficaces-et-innovantes>
- [2] Devaux-Spatarakis A. *La Méthode expérimentale par assignation aléatoire : un instrument de composition de l'interaction entre sciences sociales et action publique en France ?* [Thèse en sciences politiques]. Thierry Berthet (dir.), Bordeaux : université de Bordeaux, 2014 : 364 p. En ligne : <https://theses.hal.science/tel-01234599/document>
- [3] Baïz A. *Quelles évaluations des politiques publiques pour quelles utilisations ?* [Rapport] Paris : France Stratégie, juin 2022 : 240 p. En ligne : https://www.strategie.gouv.fr/files/files/Publications/2021%20SP/2022-06-30%20-%20Quelles%20C3%A9valuations%20des%20pol%20publiques/fs-2022-rapport-bilan_des_epp-juin_2_0.pdf