

« Les centres permettent aux décideurs de terrain d'accéder à la connaissance »

Entretien avec Laura Litvine,
directrice du bureau parisien de *Behavioural Insights Teams (BIT)*.

L'ESSENTIEL

► Au Royaume-Uni, les *What Works Centres (WWC)* sont des structures dédiées à la promotion de politiques publiques fondées sur des preuves scientifiques. Elles synthétisent et diffusent les résultats des interventions évaluées dans différents domaines (prévention précoce, qualité de vie des personnes vieillissantes, éducation des enfants défavorisés, etc.). Ces organismes proposent des recommandations concrètes, permettant d'accompagner les décideurs opérationnels.

La Santé en action : Dans quel contexte les What Works Centres (WWC) ont-ils vu le jour en Grande-Bretagne ?

Laura Litvine : À la fin des années 1990, le *National Institute for Health and Care Excellence (Nice)* a été créé pour évaluer les bonnes pratiques médicales en s'appuyant sur une évaluation rigoureuse des preuves scientifiques. Il est vite devenu une référence pour les politiques fondées sur la preuve. À partir de 2010, David Halpern¹, travaillant alors au sein du cabinet du Premier ministre britannique, s'est interrogé avec d'autres sur la possibilité de transposer ce modèle aux politiques sociales. Cette réflexion a conduit à la genèse des *What Works Centres for Social Sciences*. Ce sont des organismes indépendants qui permettent de « collectiviser » ce bien public qu'est la connaissance scientifique, de la diffuser sous une forme accessible et de l'enrichir, dans plusieurs domaines, entre autres : l'éducation (*Education Endowment Foundation*), la prévention précoce (*What Works Centre for Children & Families*), le développement économique local (*The What Works Centre for Local Economic Growth*), la prévention de la criminalité (*The What Works Centre for Crime*

Reduction), l'amélioration de la qualité de vie des personnes vieillissantes (*The Centre for Ageing Better*).

S. A : **Quelles sont les missions des centres ?**

L. L. : En premier lieu, les centres ont pour vocation de permettre aux décideurs de terrain d'accéder à la connaissance des interventions évaluées, que les résultats soient ou non positifs, afin que ces derniers puissent faire des choix éclairés. Combien de projets semblables sont parfois menés en parallèle, sans avoir connaissance de ce qui a déjà été fait ou de ce qui a fonctionné, soit parce qu'il n'y a pas de communication, soit parce que les enseignements des projets n'ont jamais été documentés ? Les centres font des revues systématiques des évaluations d'impact² qui identifient les effets des actions menées sur les bénéficiaires, synthétisent cette recherche de façon pédagogique, proposent des recommandations et ainsi participent à l'adoption de pratiques efficaces. Les *WWC* s'adressent en particulier aux décideurs opérationnels, proches du terrain, comme les directeurs d'hôpitaux, les travailleurs sociaux ou encore les gestionnaires d'écoles.

S. A : **Comment sont-ils financés ?**

L. L. : Le gouvernement verse une première partie des financements, comme un garant et ensuite, chaque centre se charge de trouver des fonds complémentaires, auprès des fondations par exemple. Cette question des investissements reste cruciale. *The What Works Centre for Wellbeing* (promotion du bien-être) a accompli des actions intéressantes pendant dix ans, avant de fermer l'an dernier, faute de financements suffisants. Malheureusement, en matière de recherche

et d'innovation, les financements sont parfois difficiles à pérenniser. Les *WWC* passent donc un temps non négligeable à chercher des financements.

S. A : **Quelles sont les limites de leur action ?**

L. L. : Au-delà de la question de leur pérennité, une limite des *WWC* est que la qualité des synthèses qu'ils diffusent ne peut être qu'aussi bonne que les données existantes. Or, dans certains domaines, la recherche reste très limitée ; certains des *WWC* se sont donc structurés pour pouvoir également commissionner des évaluations ; concrètement, ils financent de nouveaux projets d'évaluations de politiques ou de programmes afin d'enrichir la connaissance existante, puis d'en diffuser les résultats. Un autre sujet d'importance porte sur le rôle des *WWC* pour accompagner la généralisation ou la mise à l'échelle des dispositifs prometteurs. Ce n'est pas la même chose de réaliser un projet portant sur un petit échantillon et pour lequel on observe des résultats encourageants, et de le transposer à grande échelle tout en maintenant ses effets. Cette transposition demande de pouvoir identifier les facteurs explicatifs du succès d'un programme, afin d'être en mesure de les répliquer ailleurs. Cependant, les besoins matériels et en investissement pour ce type d'études ne sont pas les mêmes. C'est un sujet important aujourd'hui pour les *WWC* d'accompagner le passage de l'innovation à la généralisation.

S. A : **L'intelligence artificielle peut-elle contribuer à améliorer le fonctionnement des centres ?**

L. L. : Celle-ci peut changer la donne sur un des freins-clés, celui du financement et des moyens

POUR UN FONDS INTERNATIONAL D'ÉVALUATION PARTAGÉE

Chaque année, les gouvernements dépensent des milliards pour améliorer la vie des citoyens. Pourtant, une part infime de ces dépenses repose sur des données probantes solides. En dehors des domaines de la défense – et dans une moindre mesure de la santé –, les investissements en recherche et développement dans les politiques publiques restent très faibles, souvent inférieurs à 0,25 % des budgets concernés.

Le rapport *Global Evidence Report* [1] s'appuie sur les leçons tirées de près de quinze ans d'expérience des *What Works Centres*, ainsi que sur des entretiens menés avec des responsables australiens, canadiens, britanniques et états-unis. Ce travail révèle qu'une meilleure coopération internationale pour produire, synthétiser et diffuser des données probantes pourrait à la fois optimiser les dépenses publiques et en améliorer substantiellement les résultats.

Les décideurs rencontrent actuellement plusieurs obstacles à l'utilisation efficace des

données probantes : manque de pertinence des études existantes ; délais trop longs pour la production des résultats et de leur synthèse ; complexité et jargon académique peu adaptés aux besoins opérationnels ; contraintes financières ; problèmes de compétences ; etc. Pour y remédier, le rapport propose notamment :

- la création d'un fonds international d'évaluation partagée ;
- le développement de protocoles communs pour la publication des évaluations ;
- et la réalisation de synthèses systématiques de qualité sur les sujets prioritaires.

Ce fond permettrait ainsi d'éviter les duplications inutiles.

Certes, les contextes diffèrent d'un pays à l'autre, mais des protocoles mieux construits permettraient d'identifier les mécanismes-clés des interventions et ainsi faciliter leur adaptation. Allant dans ce sens, et suite à la publication du rapport, l'Institut britannique pour la recherche (UKRI) et la *Wellcome Trust*

ont annoncé un financement de 75 millions de USD\$ pour permettre le développement de revues de la littérature « en continu » soutenues par l'intelligence artificielle. Une collaboration accrue sur ces « biens publics mondiaux », au-delà des économies directes grâce à un partage des coûts, renforcerait l'efficacité collective de l'action publique.

David Halpern, président émérite du *Behavioural Insights Team (BIT)*, bureau d'études spécialisé dans les sciences comportementales, et ancien conseiller national *What Works* (2013-2023).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] *Global evidence report*, David Halpern, Deelan Maru, septembre 2024. En ligne : <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2024/08/ESRC-Global-Evidence-Report-September-2024-1.pdf>

nécessaires. Avec des outils comme *Deep Research*, les coûts d'une revue de littérature et de traduction vont diminuer significativement, même s'il faudra toujours des moyens humains pour vérifier ce travail et le cadrer. Cela bouleverse assurément les pratiques : une revue de littérature qui mobilisait des assistants de recherche pendant trois mois pourra être réalisée par un seul chercheur, qui rédigera des prompts³ pour l'outil d'intelligence artificielle et vérifiera sa production ; en une semaine, ce travail pourrait être bouclé. C'est une véritable opportunité pour les *WWC*.

S. A : Les *WWC* ont-ils des équivalents en France ?

L. L. : Parmi les organismes qui s'en approchent un peu, on peut citer France Stratégie, institution publique autonome rattachée au Premier ministre, qui contribue aux politiques publiques par ses analyses. Elle s'appuie sur des chercheurs ou sur des personnalités qualifiées pour produire des notes à partir de revues de littérature ; toutefois elle ne s'adresse pas vraiment à un public de décideurs opérationnels, mais plutôt aux

ministères. Il y a également le Fonds pour l'éducation et la jeunesse (FEJ), lancé en 2008 et qui s'est fondu dans l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (Injep), créé en 2015 et rattaché au ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il finance des expérimentations de programmes innovants, avec une évaluation externe du projet, fondée sur des critères scientifiques rigoureux. Toutefois, de son propre aveu, le FEJ n'est pas allé au bout du modèle des centres britanniques, notamment en termes de diffusion accessible au-delà d'un public expert. Santé publique France est également un leader sur la synthèse des connaissances, mais il manque le volet « expérience utilisateur » pour rendre les connaissances facilement accessibles et utilisables. Ce qui s'en approche le plus aujourd'hui, c'est le Centre de ressources et de preuves (CRP) de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), qui repose sur le triptyque synthèse des connaissances ; diffusion de ces connaissances de manière accessible pour tous ; promotion de la génération de

nouvelles preuves (voir article p. 19). En tout état de cause, ce modèle britannique intéresse la France. L'Agence nouvelle des solidarités actives (Ansa) avait étudié en 2017 la façon dont les *WWC* britanniques pouvait inspirer des pratiques similaires en France⁴. Aujourd'hui, le sujet est plus que jamais d'actualité. Dans un contexte de dépenses très contraintes, il est nécessaire de savoir ce qui fonctionne ou non, que l'on gère une école, un hôpital, ou un ministère. Cette question ne se cantonne pas à un pays, car cette connaissance devrait être un bien commun mondial. ■

1. Aujourd'hui, président émérite du *Behavioural Insights Team (BIT)*, bureau d'études spécialisé dans les sciences comportementales.

2. Elles identifient les effets des actions menées sur les bénéficiaires.

3. Instruction ou série de données fournies à un système d'IA, qui utilise ces informations pour générer des réponses ou des créations en texte, en image, ou dans une autre forme de média (NDR).

4. En ligne : <https://www.solidarites-actives.com/fr/nos-actualites/publication/what-works-centres-britanniques-quels-enseignements-pour-des-politiques>