

# L'évaluation des politiques publiques au Royaume-Uni

Sandra Debu



**FRANCE STRATÉGIE**  
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



## Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction : le contexte institutionnel .....</b>	<b>5</b>
<b>Axe I – La production d'évaluation d'impact.....</b>	<b>11</b>
1. Le Royaume-Uni, précurseur de l'évaluation d'impact en Europe .....	11
2. Des producteurs universitaires dominants, associés à une diversité d'organismes indépendants de recherche.....	12
3. Le domaine de la santé est le plus couvert, notamment pour des raisons historiques.....	16
<b>Axe II – Place des évaluations d'impact dans les processus de décision         et les pratiques .....</b>	<b>18</b>
1. L'ouverture structurelle du milieu administratif britannique aux chercheurs s'est doublée depuis une dizaine d'années d'un intérêt spécifique pour les techniques d'évaluation .....	18
1.1. De nombreux postes d'analystes dans l'administration et une grande attention portée aux compétences techniques des fonctionnaires .....	18
1.2. L'intégration d'une unité de recherche au sommet de l'administration pour faciliter les partenariats.....	19
2. Reflet de la tradition juridique britannique, le cadre institutionnel des évaluations d'impact est peu contraignant .....	20
2.1. Une pratique souple et peu coordonnée mais qui met l'accent sur la qualité.....	20
2.2. Peu de contraintes juridiques relatives à l'évaluation d'impact, qui demeure un « attendu » politique.....	23
2.3. Un financement projet par projet plutôt que systématique.....	23
3. Des initiatives récentes de diffusion des résultats des évaluations ont permis des progrès dans l'utilisation des évaluations, surtout au niveau des professionnels .....	24
3.1. Un principe de publication systématique des évaluations d'impact imparfaitement respecté par les ministères, mais mis en avant par les What Works Centres.....	24
3.2. Une diffusion des résultats dynamique grâce aux What Works Centres et à leurs productions spécifiques (synthèses, lignes directrices, <i>toolkits</i> ).....	25
3.3. Une réflexion proactive pour renforcer l'utilisation des résultats des évaluations d'impact, dont le bilan est positif pour les professionnels mais plus mitigé pour les décideurs .....	26

<b>Annexe 1 – Grille d'analyse par pays .....</b>	<b>31</b>
<b>Annexe 2 – Dates clés de l'évaluation .....</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 3 – Principaux acteurs de l'évaluation.....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 4 – Le Civil Service et la Policy profession .....</b>	<b>41</b>
<b>Références et sources .....</b>	<b>45</b>

## Résumé

Ce document de travail examine la production d'évaluations d'impact et leur place dans le processus de décision au Royaume-Uni. Il s'inscrit dans une série de six monographies ayant pour objectif de comparer la France aux pays considérés comme les plus avancés dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques (outre le Royaume-Uni, les États-Unis, la Suède, l'Allemagne et le Canada).

Ces monographies reposent sur les résultats de [l'analyse bibliométrique publiée par France Stratégie en décembre 2018](#), sur des analyses documentaires (littérature scientifique et documentation institutionnelle) et sur des entretiens avec les acteurs nationaux de l'évaluation. L'influence des évaluations est examinée selon trois critères : l'ouverture du milieu administratif aux chercheurs en économie ; l'existence de dispositifs formels favorisant la mise en œuvre d'évaluations d'impact ; enfin, le degré de diffusion et d'influence de ces évaluations sur le public et sur les décideurs.

Sous l'impulsion du gouvernement Blair à la fin des années 1990, un élan politique en faveur de l'évaluation d'impact des politiques publiques a abouti à la création du réseau des What Works Centres, centres thématiques chargés de faire la synthèse des connaissances dans leur domaine afin d'éclairer la décision publique. Pour évaluer leurs politiques, les ministères s'adressent régulièrement à des consortiums d'acteurs externes réunissant des universités, des organismes indépendants de recherche et des cabinets de conseil. Cette externalisation constitue pour la presse et l'opinion publique une garantie de qualité des évaluations et de crédibilité de leurs résultats.

Pour améliorer les compétences des fonctionnaires impliqués dans la conception des politiques publiques et dans leur évaluation, des standards de compétences (*Policy Profession Standards*) ont été créés en 2010. La création de la **Behavioural Insights Team** (BIT) au sein du Cabinet Office a en outre renforcé le recours à l'expérimentation dans le cadre des sciences comportementales et diffusé les méthodes de l'évaluation d'impact dans tous les ministères. Depuis 2015, un panel d'experts de l'administration et du monde académique, le **Cross-Government Trial Advice Panel** (CG-TAP), est également à la disposition des ministères pour les aider à mettre en œuvre des évaluations d'impact.

S'il n'existe pas de coordination ni de cadre formalisé des évaluations d'impact au Royaume-Uni, le Trésor britannique a édité plusieurs guides – diffusés dans toute l'administration – qui fournissent des recommandations méthodologiques et techniques. L'évaluation d'impact n'est pas une obligation légale, mais plutôt un « attendu » du Parlement, des médias et du public. En pratique, les ministères choisissent donc de faire évaluer les effets des programmes les plus importants financièrement ou les plus emblématiques de leur ligne politique.

La publication des résultats des évaluations d'impact a connu une nette progression depuis la création des **What Works Centres**. Pour leur diffusion à un large public (décideurs, praticiens, usagers), cinq de ces centres ont développé des outils de visualisation des résultats (*Toolkits*) qui permettent de comparer les interventions en fonction de leurs impacts moyens, de leurs

coûts et de la robustesse des preuves scientifiques associées. De par leur visibilité, les What Works Centres et leurs bibliothèques d'interventions sont un vecteur puissant de diffusion des résultats de la recherche.

**Mots clés** : évaluation d'impact, politiques publiques, *ex post*, *ex ante*, administration, Royaume-Uni

# L'évaluation des politiques publiques au Royaume-Uni

Sandra Debu<sup>1</sup>

---

## Introduction : le contexte institutionnel<sup>2</sup>

### *Une dynamique forte en faveur de l'évaluation depuis la fin des années 1990*

Le Royaume-Uni met en place un suivi des politiques publiques dès les années 1960<sup>3</sup>. Ce suivi prend d'abord la forme de revues régulières des dépenses, qui sont mises en regard des objectifs de la politique publique. L'évaluation des programmes se place ainsi dans un cadre gestionnaire qui se voit particulièrement renforcé avec le déploiement du « nouveau management public » (*new public management*) dans les années 1980, sous le gouvernement Thatcher. Avec la mise en place d'indicateurs de performance, l'évaluation a alors essentiellement pour but de limiter la dépense d'argent public et de promouvoir une plus grande efficacité des politiques publiques (*value for money*). En 1983, la réforme du National Audit Office (NAO), équivalent britannique de la Cour des comptes, renforce son indépendance vis-à-vis de l'exécutif et élargit le champ de ses audits à toutes les organisations qui dépendent de l'argent public.

C'est l'arrivée de Tony Blair au pouvoir en 1997 qui constitue l'élan majeur de l'évaluation causale des politiques publiques, avec une volonté de rechercher « ce qui fonctionne » (« *what matters is what works* »). Dans un livre blanc publié en 1999, *Modernising Government*, le gouvernement Blair met en avant sa volonté de faire reposer les politiques publiques sur les

---

<sup>1</sup> Économiste à la Banque de France, chargée d'études à France Stratégie au moment de la réalisation de cette étude. Ce document présente le résultat de travaux de recherche : les idées exposées reflètent l'opinion personnelle de l'auteur et n'expriment pas nécessairement la position des institutions auxquelles elle appartient. Remerciements pour les relectures et les compléments apportés aux versions antérieures de la fiche : Rozenn Desplatz, Clément Lacouette-Fougère et Alain Trannoy.

<sup>2</sup> La rédaction de ce document s'appuie sur la grille d'analyse établie collectivement pour le benchmark des sept pays et disponible en annexe 1. Elle se fonde sur une analyse de la littérature disponible, la consultation des sites internet des institutions concernées et plusieurs entretiens dont la liste figure dans l'annexe Références et sources.

<sup>3</sup> Références : Gray et Jenkins (2002), Talbot (2010), Hallsworth, Parker et Rutter (2011), Haddon (2012a et 2012b), Rutter et Gold (2015), Lázaro (2015), Shaw (2016).

preuves (*evidence-based policy*). La fondation du National Institute for Health and Care Excellence (NICE) en 1999 pour évaluer les médicaments et les pratiques médicales à partir de méthodes scientifiques rigoureuses ainsi que la commande d'évaluations d'impact de plusieurs programmes phares du gouvernement (tels que *Pathways to Work*) dans les années 2000 favorisent le développement de l'évaluation d'impact des politiques publiques au Royaume-Uni. L'écosystème de l'évaluation des politiques publiques, qui repose largement sur des acteurs privés – organismes de recherche indépendants, cabinets de conseil, réseaux d'associations –, connaît une forte extension afin de répondre à la multiplication des commandes provenant de l'administration<sup>4</sup>. Le Trésor britannique joue un rôle particulièrement moteur en publiant en 2003 des guides de l'évaluation des politiques publiques à destination des fonctionnaires.

Cependant, au début des années 2010 le bilan est mitigé. Une étude du National Audit Office (NAO) publiée en 2013, *Evaluation in Government*, pointe un certain nombre de faiblesses du système d'évaluation des politiques publiques, notamment la qualité insuffisante des évaluations d'impact réalisées par le gouvernement (sur un échantillon de 34 évaluations, seules 14 peuvent être considérées comme robustes), la couverture limitée (pas d'évaluation systématique des programmes majeurs) et la faible utilisation des évaluations dans la décision (sur 261 études d'impact publiées en 2009-2010, seules 40 se réfèrent à des évaluations).

Devant ce constat, une nouvelle phase démarre dans les années 2010, afin de construire un lien durable entre évaluation scientifique et prise de décision publique. Ainsi, la Behavioural Insights Team (BIT), ou Nudge Unit, est créée auprès du Premier ministre : en partenariat avec le gouvernement, elle met en œuvre des expérimentations de psychologie comportementale afin d'améliorer le design et la performance des services publics. En 2013, le réseau des What Works Centres est également mis en place. Chaque centre thématique a pour rôle de faire la synthèse des preuves scientifiques dans son domaine, grâce à un contact étroit avec les chercheurs et les acteurs professionnels, afin d'éclairer les décisions de politique publique. Au sein de l'administration centrale, la What Works Team est chargée de coordonner l'activité des centres et de promouvoir l'évaluation dans les ministères. Depuis 2015, elle anime un panel d'experts, le Cross-Government Trial Advice Panel (CG-TAP), qui fournit une aide technique aux ministères pour la mise en place d'évaluations randomisées. La What Works Team organise aussi des programmes de formation des fonctionnaires aux méthodes de l'évaluation d'impact. Enfin, le développement de standards de compétences au sein de la fonction publique *via* le Civil Service Reform Plan en 2012, standards qui incluent des compétences d'évaluation, complète ce mouvement d'intégration croissante de l'*evidence-based policy* dans la prise de décision publique. Grâce au système des What Works Centres, dont le rayonnement est international, le Royaume-Uni est aujourd'hui considéré comme un pays leader dans l'intégration de l'évaluation dans le débat public<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Comme le remarque Talbot (2010), le Royaume-Uni est une démocratie particulièrement centralisée parmi les pays de l'OCDE. Les initiatives en provenance du gouvernement connaissent donc rapidement des effets dans toute l'administration et dans les services publics, qui sont en majorité contrôlés « à distance » par l'administration centrale.

<sup>5</sup> Un tableau plus détaillé des dates marquantes de l'évaluation est disponible en annexe 2.

## **De fortes impulsions émanant de l'administration centrale et de multiples producteurs indépendants**

L'organe de contrôle et d'évaluation britannique, le **National Audit Office** (NAO), qui dispose d'un budget annuel de 64,5 millions de livres (M£), a pour rôle de contrôler la dépense publique<sup>6</sup>. Il réalise des audits financiers de toutes les organisations manipulant de l'argent public (ministères, agences gouvernementales, autorités locales), ainsi que des audits de performance (*value for money*) qui évaluent l'efficacité des dépenses dans un domaine de politique publique. Il ne produit ni ne commande d'évaluations d'impact ; il réalise plutôt des évaluations de mise en œuvre. Son étude de 2013, *Evaluation in Government*, porte cependant sur les évaluations d'impact, ce qui montre que le NAO y est sensibilisé<sup>7</sup>. Le NAO est un organe indépendant, mais depuis 1983 la fonction de contrôle est formellement rattachée au Parlement : le Comptroller and Auditor General, qui dirige le NAO, est un agent de la Chambre des Communes. Le NAO remet ses rapports au Parlement et peut se voir commander des études par la Chambre.

Le Parlement dispose également de deux organes dédiés à l'évaluation au sens large : la **Scrutiny Unit**, commission d'expertise à dominante financière qui est à la disposition des parlementaires pour l'évaluation *ex ante* des textes émanant du gouvernement, et l'**Independent Commission for Aid Impact** (ICAI), commission indépendante créée en 2011 pour examiner les dépenses britanniques en matière d'aide publique au développement (APD), qui produit des évaluations d'impact *ex post* des programmes d'APD et présente ses rapports au Parlement.

L'initiative de l'évaluation des politiques publiques au Royaume-Uni revient largement à la branche exécutive du gouvernement. Les ministères peuvent en effet produire des évaluations *via* leurs services d'études internes, ou effectuer des commandes à des organismes de recherche externes. Parmi les ministères, un rôle particulier revient au **Trésor** (Her Majesty's Treasury), qui fixe le budget des autres ministères et donne les impulsions en faveur de l'évaluation. Le Trésor publie notamment de nombreux guides et recommandations à destination des administrations afin de renforcer la pratique de l'évaluation de leurs programmes.

C'est également autour de l'exécutif que s'est construit le **What Works Network**, composé de dix centres thématiques et d'une équipe centrale, à partir de 2013. Hébergée par le Cabinet Office, la **What Works Team**, dirigée par le What Works National Adviser David Halpern, a pour rôle de promouvoir la pratique des évaluations d'impact au sein des ministères et de coordonner le réseau des **What Works Centres** (WWC). Les dix WWC, qui sont des organismes indépendants du gouvernement, synthétisent la recherche existante dans leur

---

<sup>6</sup> NAO (2017).

<sup>7</sup> Le NAO donne dans ce rapport la définition suivante de l'évaluation *ex post* : "*Ex-post evaluation is the activity of examining the implementation and **impacts** of policy interventions, to identify and assess their intended and unintended effects and costs. [...] Good-quality evaluation can provide evidence on attribution and **causality** – that is, whether the policy delivered the intended outcomes or impacts, and to what extent those were due to the policy. This involves developing a **counterfactual** and comparing the results with what would have happened without the intervention.*"

domaine de compétence, en privilégiant les revues systématiques de littérature<sup>8</sup> et les évaluations d'impact scientifiques. Pour aboutir à des recommandations concrètes pour les décideurs, les WWC classent les dispositifs selon leurs résultats, leurs coûts et la rigueur des évaluations, souvent en créant des outils de visualisation des résultats de la recherche (*toolkits*, bibliothèques d'interventions). Seuls deux WWC réalisent ou commandent de nouvelles évaluations d'impact (ceux sur l'éducation et la lutte contre la criminalité). Chacun des WWC est spécialisé sur un domaine ou un territoire et joue le rôle de « guichet unique » d'accès aux évaluations. Aujourd'hui, il existe dix WWC<sup>9</sup> :

- le National Institute for Health and Care Excellence (NICE), créé en 1999, pour la santé et les soins (budget de 75 M£ en 2016-2017 : 58 M£ du ministère de la Santé et 17 M£ d'autres organismes publics)<sup>10</sup> ;
- l'**Education Endowment Foundation** (EEF), fondée en 2011, pour l'éducation (capital initial de 125 M£ fourni par le ministère de l'Éducation, 14 M£ de budget annuel)<sup>11</sup> ;
- l'**Early Intervention Foundation** (EIF), fondée en 2013, pour la prévention précoce (principalement financée par quatre ministères et l'ESRC)<sup>12</sup> ;
- le **What Works Centre for Local Economic Growth**, créé en 2013, pour le développement économique local (budget de 1 M£ par an principalement financé par quatre ministères et l'ESRC)<sup>13</sup> ;
- le **College of Policing's What Works Centre for Crime Reduction** (WWCCR), créé en 2013, pour la prévention de la criminalité (cofinancé par le College of Policing et l'ESRC)<sup>14</sup> ;
- le **What Works Centre for Wellbeing**, créé en 2014, pour la promotion du bien-être (cofinancé par des ministères, l'ESRC, Public Health England, le Big Lottery Fund, etc.)<sup>15</sup> ;
- le **Centre for Ageing Better**, créé en 2015, pour l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées (dotation initiale de 50 M£ fournie par le Big Lottery Fund, budget annuel de 5 M£)<sup>16</sup> ;
- le **What Works Centre for Children's Social Care**, en cours d'établissement depuis 2017, pour les soins et la protection des enfants ;
- le **What Works Scotland**, créé en 2014, pour l'Écosse<sup>17</sup> ;
- le **Wales Centre for Public Policy** (WCPP), créé en 2017, pour le pays de Galles (cofinancé par le gouvernement du pays de Galles, l'ESRC et l'université de Cardiff)<sup>18</sup>.

---

<sup>8</sup> Une revue systématique de littérature est un travail de collecte, d'évaluation critique et de synthèse des études existantes sur une question donnée ; sa conduite doit permettre d'éviter les biais de sélection des connaissances afin d'arriver à la plus grande objectivité possible.

<sup>9</sup> What Works Network (2018), Allard et Rickey (2017).

<sup>10</sup> [www.nice.org.uk](http://www.nice.org.uk).

<sup>11</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk>.

<sup>12</sup> [www.eif.org.uk](http://www.eif.org.uk).

<sup>13</sup> [www.whatworksgrowth.org](http://www.whatworksgrowth.org).

<sup>14</sup> <http://whatworks.college.police.uk/Pages/default.aspx>.

<sup>15</sup> <https://whatworkswellbeing.org>.

<sup>16</sup> [www.ageing-better.org.uk](http://www.ageing-better.org.uk).

<sup>17</sup> <http://whatworksscotland.ac.uk>.

<sup>18</sup> [www.wcpp.org.uk](http://www.wcpp.org.uk).

Les What Works Centres sont tous statutairement indépendants, malgré la grande diversité de leurs statuts : organismes publics, regroupements d'universités, associations et fondations, entreprises sociales, groupements d'universités et d'entreprises. Leur financement les rapproche néanmoins de l'administration puisqu'il repose en très grande partie sur des subventions publiques.

D'autres organismes publics indépendants jouent également un rôle central dans l'évaluation et notamment son financement : l'**Economic and Social Research Council (ESRC)**, organisme public de financement de la recherche en matière économique et sociale, dont les crédits proviennent du ministère des Entreprises, de l'Énergie et de la Stratégie industrielle (BEIS)<sup>19</sup>, et le **Big Lottery Fund**, fonds constitué des bénéficiaires de la loterie nationale britannique, qui finance des associations caritatives (dont plusieurs WWC) et des projets en matière sociale, et en commande les évaluations.

Les producteurs de l'évaluation d'impact des politiques publiques au Royaume-Uni sont multiples. Un premier ensemble d'acteurs regroupe les laboratoires de recherche. Ils peuvent dépendre des grandes universités britanniques – par exemple la **London School of Economics and Political Science (LSE)** ou **University College London (UCL)** – ou être autonomes – par exemple l'**Institute for Fiscal Studies (IFS)** ou le **National Institute of Economic and Social Research (NIESR)**, qui sont statutairement des associations à but non lucratif, reposant souvent en grande partie sur un financement public<sup>20</sup>. Par ailleurs, les cabinets de conseil privés, très nombreux au Royaume-Uni, réalisent une partie importante des évaluations d'impact de politiques publiques. Parmi les plus présents sur le champ de l'évaluation, on peut citer **Ecorys**, **Ipsos Mori**, **Kantar Public** ou encore **London Economics**. Ils peuvent au même titre que les organismes de recherche recevoir des commandes de la part des ministères pour évaluer des dispositifs. Parmi ces organisations, certaines sont des microstructures, créées par des experts ayant auparavant travaillé dans l'administration ou dans d'autres organismes de recherche : c'est le cas par exemple de **Bryson Purdon Social Research** ou de **Clarissa White Research**.

La variété des organismes, y compris privés, engagés dans l'évaluation des plus grands dispositifs de politique publique s'explique par la recherche d'évaluations aussi indépendantes que possible. Les organismes indépendants de recherche et les cabinets de conseil sont en effet considérés comme plus objectifs que l'administration, d'autant plus que chaque évaluation repose souvent sur la collaboration de plusieurs organisations, celles-ci étant fréquemment de trop petite taille pour effectuer seules l'évaluation d'ensemble d'un dispositif de politique publique. Cette externalisation constitue pour la presse et l'opinion publique une garantie de qualité des évaluations et de crédibilité de leurs résultats.

De nombreuses autres associations ou fondations privées à but non lucratif sont également impliquées dans l'*evidence-based policy*. En particulier, la fondation **Nesta**, créée en 1998 avec un capital initial de 250 M£ issu du Big Lottery Fund, finance des projets innovants dans de nombreux domaines, dont les politiques économiques et sociales, au Royaume-Uni et dans le monde entier, et promeut l'utilisation des preuves scientifiques dans la décision publique, notamment grâce à l'organisation de conférences. Par ailleurs, la **Royal Statistical Society**,

<sup>19</sup> Le budget annuel consacré par le BEIS au financement de la recherche dans son ensemble (l'ESRC n'étant que l'un des sept conseils scientifiques britanniques) est de 6 milliards de livres (Mds£).

<sup>20</sup> Par exemple, l'IFS est aujourd'hui financé à plus de 50 % par les fonds publics britanniques (voir *infra*).

créée en 1834 et disposant d'un budget annuel de 2,62 M£ en 2017, promeut l'utilisation des données statistiques dans la société et dans la prise de décision publique.

Enfin, les alliances et réseaux de professionnels de l'évaluation sont des vecteurs de diffusion des méthodes d'évaluation. La société d'évaluation du Royaume-Uni (**United Kingdom Evaluation Society, UKES**), créée en 1994, se consacre à l'organisation de conférences pour améliorer « la théorie, la pratique, la compréhension et l'utilisation » de l'évaluation prise dans son ensemble (incluant l'évaluation d'impact mais aussi d'autres types d'évaluation). Ses membres incluent des évaluateurs professionnels, des commanditaires d'évaluations au sein de l'administration, des chercheurs, des consultants, etc. UKES dispose cependant de moins de visibilité que l'**Alliance for Useful Evidence (A4UE)**, fondée en 2011 par l'ESRC, l'association Nesta et le Big Lottery Fund, qui promeut l'évaluation au sein d'un réseau de plus de 3 500 personnes grâce à des activités de recherche, de formation et de lobbying. En 2012, après sa création, l'A4UE a par exemple été au cœur de la campagne des acteurs de l'évaluation en faveur de la création d'un « *NICE for social policy* », proposition qui s'est matérialisée avec le lancement des What Works Centres.

Certains réseaux ont aussi pour mission de répertorier les connaissances existantes : c'est le cas de **Cochrane**, collaboration née en 1993 pour synthétiser les connaissances scientifiques sur les interventions médicales. C'est notamment sur la base de Cochrane que le NICE produit ses synthèses et ses recommandations en termes de pratiques médicales. Dans le domaine social, il existe également la **Campbell Collaboration**, créée en 1999 et basée en Norvège, qui réalise des synthèses de la recherche en éducation, criminalité, justice, protection sociale, développement international, etc.<sup>21</sup>

---

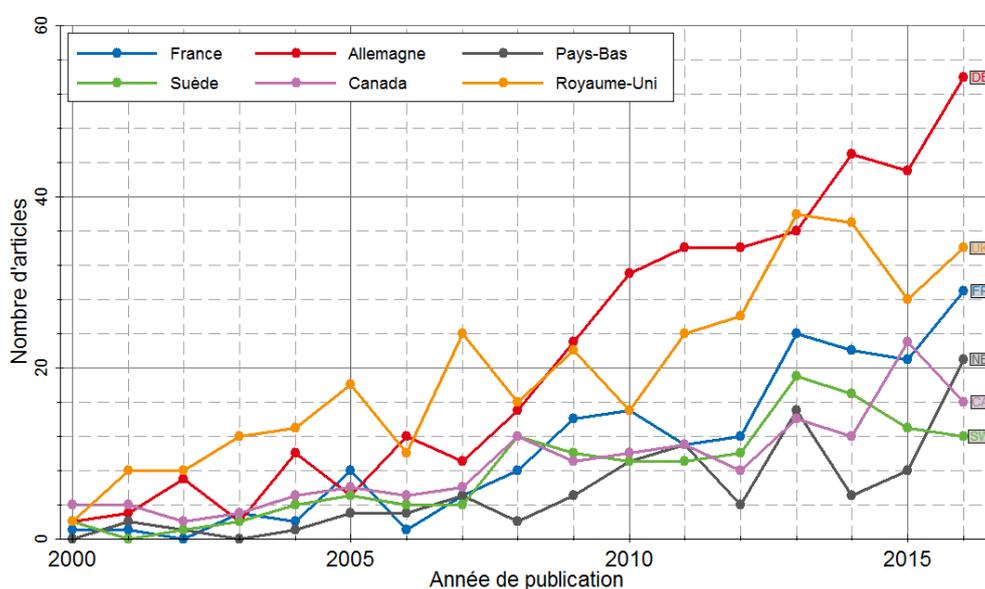
<sup>21</sup> Une cartographie synthétique des acteurs de l'évaluation est disponible en annexe 3.

## AXE I – LA PRODUCTION D'ÉVALUATION D'IMPACT

### 1. Le Royaume-Uni, précurseur de l'évaluation d'impact en Europe

Dans notre étude bibliométrique<sup>22</sup>, près de 380 évaluations d'impact ont été identifiées sur le Royaume-Uni, ce qui en fait un producteur très important : à égalité avec l'Allemagne, il est le premier producteur au niveau européen et le deuxième parmi ceux de notre étude. En termes de production rapportée à la population, le Royaume-Uni, avec 6 études par million d'habitants, reste parmi les premiers pays européens (il est cinquième après les pays nordiques, la Suisse et les Pays-Bas) et le quatrième producteur de notre étude.

**Figure 1 – Évolution du nombre d'articles d'évaluation d'impact publiés pour les pays de l'échantillon sauf les États-Unis entre 2000 et 2016**



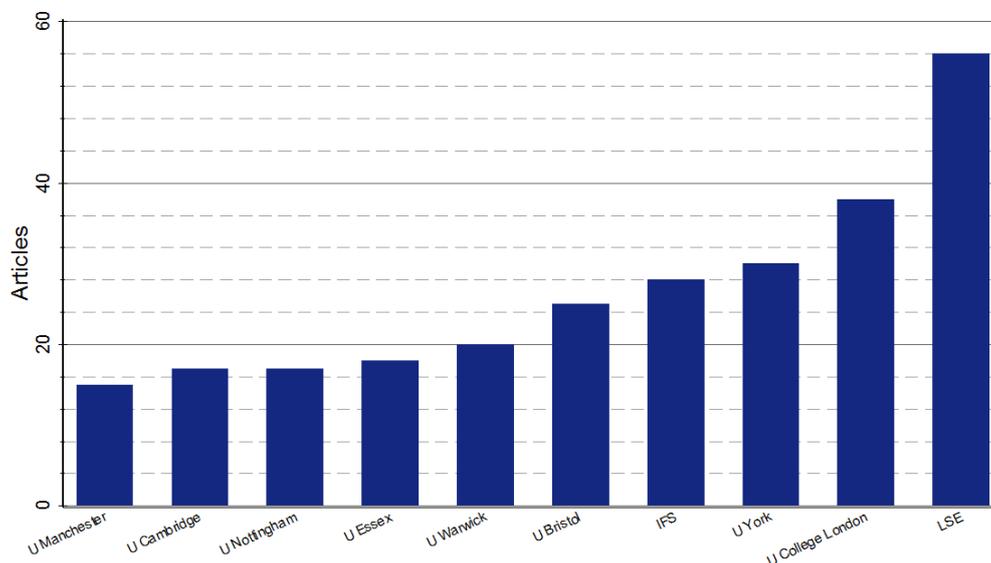
Source : EconLit, traitement des auteurs

Les premières évaluations d'impact ont été publiées à la fin des années 1980, mais c'est à partir de la fin des années 1990 que leur production devient régulière. Le Royaume-Uni fait donc figure de précurseur en comparaison des autres pays européens. Ce mouvement correspond aussi à une dynamique institutionnelle liée à l'arrivée au pouvoir du gouvernement Blair et à l'élan en faveur de l'*evidence-based policy* à partir de 1997. Le Royaume-Uni connaît ainsi une hausse continue du nombre d'évaluations d'impact dans les années 2000. Après un certain tassement des évaluations autour de l'année 2010, notamment en raison des restrictions budgétaires adoptées à la suite de la crise financière, le Royaume-Uni atteint une trentaine d'évaluations d'impact par an sur la période 2013-2016. Il demeure aujourd'hui en tête des pays européens en matière de flux d'évaluations d'impact, même s'il a été dépassé par l'Allemagne et rattrapé par la France dans la période récente.

<sup>22</sup> Bono P.-H., Debu S., Desplat R., Hayet M., Lacouette-Fougère C. et Trannoy A. (2018), « [Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique](#) », Document de travail, n° 2018-06, France Stratégie, décembre.

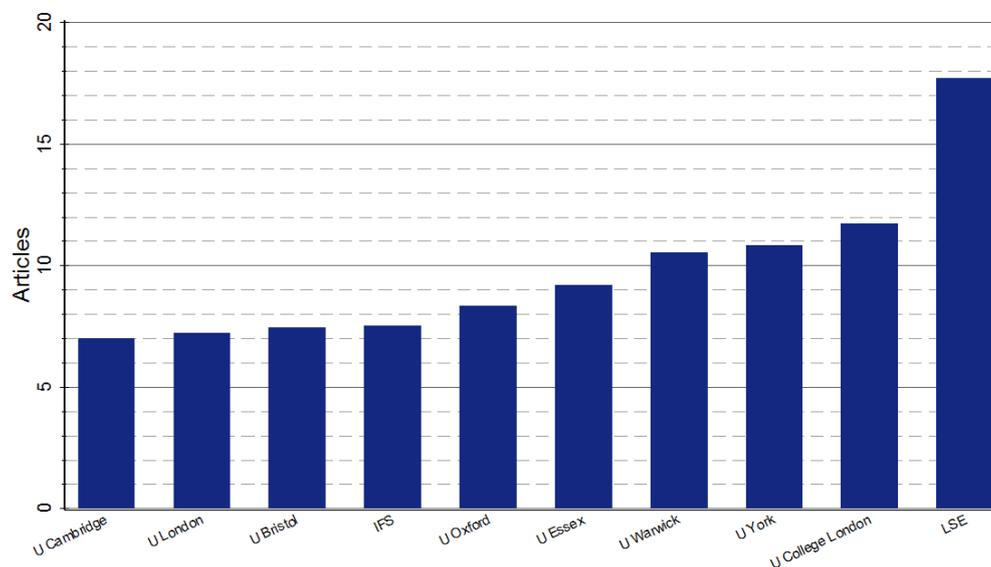
## 2. Des producteurs universitaires dominants, associés à une diversité d'organismes indépendants de recherche

Figure 2 – Top 10 des institutions pour le Royaume-Uni (métrique simple)



Source : Econlit, traitement des auteurs

Figure 3 – Top 10 des institutions pour le Royaume-Uni (métrique pondérée)



Note : la métrique non pondérée compte les occurrences des institutions, indépendamment du nombre d'auteurs et d'institutions à l'origine de l'article. À l'inverse, la métrique pondérée pondère les occurrences des institutions par le nombre d'auteurs et d'institutions à l'origine de l'article. Cette dernière assure que chaque article « vaut » au total un point, qui est ensuite partagé entre auteurs et entre institutions. Par ailleurs, le classement repose sur les institutions (universités, grandes écoles) et non sur les laboratoires de recherche. Enfin, le comptage est réalisé en cumulé sur l'ensemble de la période, depuis la date d'entrée des revues dans la base EconLit, variable selon les revues, et jusqu'en 2016.

Source : Econlit, traitement des auteurs

Les plus grandes institutions productrices d'évaluation au Royaume-Uni sont les universités, notamment la London School of Economics and Political Science (LSE) et les universités de Londres (University College London), York, Warwick, Bristol, Essex, Cambridge, etc. Structures de grande taille, elles abritent souvent plusieurs laboratoires de recherche réputés, dont la production conjointe les place en tête des institutions productrices d'évaluations d'impact.

Parmi ces acteurs académiques, la **London School of Economics and Political Science** (LSE) est l'institution dominante. Fondée en 1895 et reconnue dans le monde entier, la LSE dispose en 2016-2017 d'un budget de 353 M£, principalement financé par les frais d'inscription des étudiants (200 M£)<sup>23</sup>. Elle compte plus de 3 000 agents (tous personnels confondus) et réunit 22 centres de recherche différents<sup>24</sup> dont le Centre for Economic Performance (CEP), un laboratoire de recherche pluridisciplinaire qui étudie notamment les impacts économiques des politiques d'éducation et d'emploi<sup>25</sup>, et le Centre for Macroeconomics (CFM) qui étudie notamment les impacts des politiques d'emploi et fiscales<sup>26</sup>. Le département d'économie de la LSE, dont dépendent le CEP et le CFM, bénéficie d'une reconnaissance mondiale. Il s'intéresse à de très nombreux sujets comme le réchauffement climatique, la stabilité économique, la croissance et le développement, la productivité et vise à maximiser l'impact de sa recherche, notamment pour améliorer les politiques publiques. Il publie des revues économiques comme *Economica*<sup>27</sup> et la *Review of Economic Studies*<sup>28</sup>. La LSE joue aussi un rôle de conseil *via* sa filiale LSE Enterprise auprès des administrations et des entreprises. Le NAO, pour rédiger son rapport *Evaluation in Government*, a par exemple coopéré avec LSE Enterprise pour examiner la qualité de 34 évaluations gouvernementales.

Le classement des premières institutions productrices d'évaluation d'impact au Royaume-Uni fait cependant apparaître un second type d'acteurs, les organismes indépendants de recherche. Ces organismes autonomes sont, comme les cabinets de conseil, de taille beaucoup plus réduite que les universités, ce qui explique leur faible présence dans le classement, mais leur rôle n'en reste pas moins important dans le paysage britannique.

En particulier, l'**Institute for Fiscal Studies** (IFS), fondé en 1969, est un organisme de référence en matière d'évaluation des politiques publiques. Ses sources de financement sont diversifiées mais majoritairement publiques : l'ESRC (44,2 %), les ministères (10,3 %), les fondations (14,8 %), l'Union européenne (10,0 %) et les organisations internationales (18,4 %), pour un budget total de 7,6 M£<sup>29</sup>.

L'IFS tient un rôle politique de premier plan avec sa « *budget analysis* » : il publie des avis et des évaluations *ex ante* sur tous les projets de loi de finances ainsi que sur les propositions des principaux partis politiques en période pré-électorale. L'IFS est ainsi

---

<sup>23</sup> <https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Finance-Division/assets/annual-accounts/PDF/17-0494-FinancialStatementsLandscape-FINAL-Amend.pdf>.

<sup>24</sup> [www.lse.ac.uk/about-lse/lse-at-a-glance](http://www.lse.ac.uk/about-lse/lse-at-a-glance).

<sup>25</sup> <http://cep.lse.ac.uk>.

<sup>26</sup> [www.centreformacroeconomics.ac.uk/Home.aspx](http://www.centreformacroeconomics.ac.uk/Home.aspx).

<sup>27</sup> [www.lse.ac.uk/economics/about-us](http://www.lse.ac.uk/economics/about-us).

<sup>28</sup> [www.restud.com](http://www.restud.com).

<sup>29</sup> [www.ifs.org.uk/about/finance](http://www.ifs.org.uk/about/finance) (données 2016).

spécialisé sur les questions fiscales et budgétaires, mais ses domaines de recherche sont variés : éducation, marché du travail, santé, retraites, inégalités, innovation, Brexit... L'IFS héberge notamment le Centre for the Microeconomic Analysis of Public Policy (CPP) de l'ESRC, centre de recherche sur les effets microéconomiques des politiques publiques dans des domaines comme la fiscalité, l'emploi, l'éducation, la protection sociale ou les retraites.

Parmi les publications de l'IFS, les évaluations *ex post* de politiques publiques sont nombreuses et reposent sur des méthodes variées : modèles structurels, évaluations quasi expérimentales ou randomisées. Les chercheurs affiliés à l'IFS ou au CPP peuvent publier dans la revue éditée par l'IFS, *Fiscal Studies*, ainsi que dans des revues académiques reconnues.

Outre ces producteurs majeurs et historiques, le Royaume-Uni a développé récemment des structures innovantes de production d'évaluations d'impact, qui sont également plus proches de l'exécutif. Même si leur production et leur rayonnement académique sont moindres, ils sont néanmoins aujourd'hui des acteurs remarquables du paysage de l'évaluation en raison de leur insertion institutionnelle importante.

La **Behavioural Insights Team** (BIT), aussi appelée Nudge Unit, a été créée en 2010 au sein du Cabinet Office, et est indépendante depuis 2014. Elle a aujourd'hui un statut d'entreprise sociale et est détenue conjointement par le gouvernement britannique, l'association Nesta et ses 150 employés<sup>30</sup>. Sa mission est d'améliorer la performance des services publics grâce à l'évaluation d'expérimentations reposant sur les sciences comportementales. Plus précisément, elle vise à développer des incitations douces (« coups de pouce »)<sup>31</sup> pour inciter les individus à adopter certains comportements ou changer leurs façons d'appréhender les dispositifs publics en prenant en compte leurs biais cognitifs (norme sociale, aversion au risque...).

Entre septembre 2016 et août 2017, la BIT a ainsi conduit 163 expérimentations dans 25 pays, dont au moins une vingtaine au Royaume-Uni. Ces expérimentations portent sur des domaines variés : santé, éducation, police et criminalité, énergie, marché du travail, fraude fiscale<sup>32</sup>, etc. Elles présentent une dimension empirique forte et leur but est de proposer des améliorations concrètes de dispositifs précis d'action publique. L'une des expérimentations les plus emblématiques de la BIT a par exemple consisté à apporter des changements mineurs aux lettres envoyées aux contribuables par l'administration fiscale. En déclarant simplement sur la lettre envoyée que la plupart des Britanniques payaient leurs impôts à temps, le taux de paiement a été amélioré de 5 points de pourcentage<sup>33</sup>.

La BIT évalue systématiquement ses expérimentations selon des méthodes scientifiques et produit des rapports annuels synthétisant les résultats. Elle promeut l'utilisation des RCT

---

<sup>30</sup> [www.behaviouralinsights.co.uk/about-us](http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us).

<sup>31</sup> Ces « nudges » sont une application des idées du prix Nobel d'économie 2017 Richard Thaler.

<sup>32</sup> Exemples d'expérimentations : impact de campagnes de sensibilisation sur les bonnes pratiques en matière de prescription d'antibiotiques sur les prescriptions effectives des médecins, impact de la désignation d'un référent dans l'entourage des lycéens pour les suivre dans leurs études sur leurs résultats, impact des caméras corporelles sur l'absentéisme des policiers et la pertinence des interpellations effectuées. Voir Behavioural Insights Team (2017).

<sup>33</sup> Cabinet Office Behavioural Insights Team (2012).

(*Randomised Controlled Trials*, expérimentations aléatoires contrôlées) comme la meilleure méthode pour mettre en évidence les politiques publiques les plus efficaces et a publié en 2012 un document décrivant son approche séquentielle de l'acquisition de connaissances pour l'action publique : « tester, apprendre, adapter »<sup>34</sup>.

La commande pour les travaux de la BIT émane majoritairement du gouvernement ou des administrations locales, toujours dans l'optique d'améliorer la performance des services publics et des politiques publiques.

L'**Education Endowment Foundation** (EEF), qui est le What Works Centre pour l'éducation fondé en 2011, est une fondation dont le capital initial, financé par le ministère de l'éducation (DfE), s'élève à 125 millions de livres. Elle reçoit des dons réguliers de quelques organisations comme Sutton Trust, Macfarlanes et Freshfields Bruckhaus Deringer.

L'EEF – de même que le WWCCR – fait figure d'exception parmi les dix What Works Centres car elle finance et pilote directement des évaluations d'impact. Elle a acquis une reconnaissance internationale : selon le What Works Network, l'EEF a financé plus de 10 % des RCT dans l'éducation dans le monde et a désormais un programme de partenariats à l'étranger. Une école sur trois en Angleterre a déjà participé à l'une des 158 évaluations financées par l'EEF entre 2011 et 2017, parmi lesquelles une grande majorité a recouru à des RCT (132). L'Education Endowment Foundation finance des expérimentations de taille variable, depuis les pilotes touchant quelques centaines d'écoles à des répliques à grande échelle portant sur plusieurs milliers d'écoles<sup>35</sup>. Le budget de ces études peut représenter quelques centaines de milliers de livres. Le panel d'évaluateurs de l'EEF regroupe des chercheurs issus d'une vingtaine d'universités ou d'organismes de recherche reconnus<sup>36</sup>.

L'EEF oriente ses activités d'abord vers les professionnels et les décideurs intermédiaires (enseignants, chefs d'établissement) dans l'objectif de réussir à « casser le lien entre le revenu parental et les résultats scolaires »<sup>37</sup>. À ce titre, elle s'autosaisit de la plupart des projets d'évaluation<sup>38</sup>. Cependant, elle travaille aussi en partenariat avec le ministère de l'Éducation, par exemple pour apporter son soutien à l'évaluation des dispositifs financés par deux fonds publics<sup>39</sup> : le Teaching and Leadership Innovation Fund (75 M£) qui finance des programmes de formation des enseignants<sup>40</sup> et le Strategic School Improvement Fund (140 M£) pour soutenir les écoles en difficulté financière et les aider à mieux gérer leurs ressources<sup>41</sup>.

---

<sup>34</sup> Haynes, Service, Goldacre et Torgerson (2012).

<sup>35</sup> What Works Network (2018).

<sup>36</sup> Notamment la BIT, la LSE, la DSRU, l'IFS, J-PAL, Mathematica, NatCen, NIESR. Voir : <https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/evaluating-projects/evaluation-information-for-grantees/panel-of-evaluators>.

<sup>37</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk/about/history/>.

<sup>38</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/projects/active/>.

<sup>39</sup> What Works Network (2018).

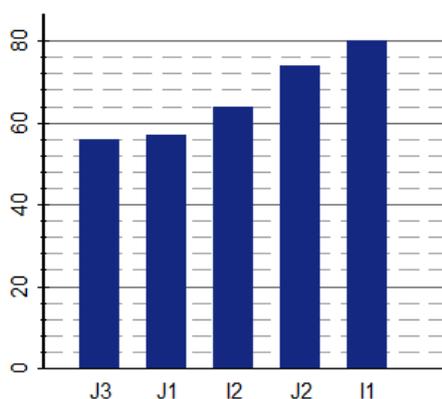
<sup>40</sup> [www.gov.uk/guidance/teaching-and-leadership-innovation-fund](http://www.gov.uk/guidance/teaching-and-leadership-innovation-fund).

<sup>41</sup> [www.gov.uk/guidance/strategic-school-improvement-fund](http://www.gov.uk/guidance/strategic-school-improvement-fund).

### 3. Le domaine de la santé est le plus couvert, notamment pour des raisons historiques

Les domaines de politique publique les plus évalués au Royaume-Uni sont, dans l'ordre, la santé (I1), le marché du travail (J2 et J3) et l'éducation (I2)<sup>42</sup>. L'importance des questions de santé en particulier peut être associée au rayonnement du National Institute for Health and Care Excellence (NICE). Les deux premières revues dans lesquelles sont publiées des évaluations d'impact sur le Royaume-Uni portent ainsi sur les questions de santé (*Health Economics* et *Journal of Health Economics*).

Figure 4 – Top 5 des codes JEL pour le Royaume-Uni



Note de lecture : nombre d'apparitions d'un code JEL de catégorie 2 jusqu'en 2016.

Liste des codes JEL : **I1**-Santé ; **I2**-Éducation, enseignement supérieur et recherche ; **J1**-Économie démographique ; **J2**-Demande et offre de travail ; **J3**-Salaires, indemnités et coût du travail

Source : EconLit, traitement des auteurs

La grande majorité des évaluations d'impact résultent de sollicitations par le gouvernement ou les organismes publics : ces évaluations sont ainsi réalisées sous contrat et financées par le décideur public. L'étude de quelques exemples emblématiques (voir Encadré 1)<sup>43</sup> montre que l'évaluation *ex post* des dispositifs de politique publique est souvent divisée en trois parties : une évaluation de mise en œuvre (*process evaluation*), une évaluation d'impact (*impact evaluation*) et une évaluation socioéconomique (*cost-benefit analysis*). Chaque aspect est pris en charge par une équipe différente, voire un organisme distinct. En effet, en raison de la taille assez réduite des organisations, il est fréquent que l'évaluation d'un dispositif de politique publique soit commandée à un consortium de plusieurs acteurs (universités, instituts indépendants, cabinets de conseil), chacun étant alors assigné à un type ou une méthode d'évaluation – qualitative ou quantitative. Un des organismes est souvent désigné comme leader du consortium ; il coordonne l'ensemble des évaluations et synthétise les résultats dans le rapport principal.

<sup>42</sup> Comme cela a été évoqué plus haut, l'évaluation d'impact au Royaume-Uni est aussi largement employée dans le domaine du développement international. Ce domaine n'apparaît cependant pas dans l'étude bibliométrique, puisque ces évaluations ne portent pas sur le Royaume-Uni mais sur les pays bénéficiaires de l'APD britannique.

<sup>43</sup> La sélection est fondée sur les différents entretiens effectués (voir la liste des entretiens en bibliographie).

### Encadré 1 – Évaluations emblématiques

Pathways to Work, programme phare du gouvernement Blair, a été lancé en 2003 dans le but d'améliorer les opportunités d'emploi pour les personnes en situation d'invalidité. Il incluait plusieurs dispositifs comme une évaluation personnalisée des aptitudes, des entretiens avec des conseillers, une aide financière pour le retour à l'emploi... Ce programme a d'abord été mis en place dans une sélection de zones d'emploi, puis étendu à toute la Grande-Bretagne en 2007-2008, et finalement stoppé en 2011. Dès la mise en œuvre du projet pilote, des évaluations ont été commandées par le ministère du Travail et des Retraites (DWP) à un consortium d'organismes de recherche conduit par le Policy Studies Institute (PSI)<sup>44</sup>. L'évaluation d'impact a montré des résultats positifs sur l'emploi (voir Dorsett, 2008). Après la généralisation du programme en 2007-2008, une nouvelle évaluation globale a été commandée à PSI et NatCen et publiée en 2013, qui a conclu à des résultats modestes mais toujours positifs<sup>45</sup>.

Le National Citizen Service est un programme de volontariat social pour les jeunes de 16-17 ans créé en 2009 et financé par le ministère de la Culture (DDCMS). Le gouvernement commande chaque année une évaluation de l'impact sur le développement de certaines compétences sociales : la capacité à travailler en équipe et à communiquer ; la préparation de l'entrée dans l'âge adulte ; la mixité sociale ; l'engagement dans des actions communautaires. La [dernière évaluation](#), portant sur l'année 2016, a été publiée fin 2017. Elle comprend à la fois une évaluation d'impact et une évaluation socioéconomique, réalisées par deux cabinets de conseil, Kantar Public et London Economics.

Troubled Families est un programme phare du gouvernement Cameron lancé en 2012. Géré par le ministère des Communautés et du Gouvernement local (DCLG) avec un budget initial de 448 M£, son objectif est d'aider 120 000 familles en grande difficulté financière et sociale, notamment en réaction aux émeutes ayant frappé la Grande-Bretagne en 2011. L'évaluation a été commandée par le ministère à un consortium d'acteurs dirigé par le cabinet Ecorys<sup>46</sup>, et comprend une évaluation de mise en œuvre, une évaluation d'impact (reposant sur des données quasi expérimentales) et une évaluation socioéconomique<sup>47</sup>. L'évaluation d'impact a montré une réduction de la proportion d'enfants en difficulté, c'est-à-dire d'enfants ayant besoin de suivi extérieur ou devant bénéficier d'un programme de protection de l'enfance. Dans un second temps, le programme a été étendu à 400 000 familles supplémentaires avec 200 M£ additionnelles en 2015-2016. La nouvelle phase du programme fait aussi l'objet d'une évaluation d'impact, conduite directement par le ministère en partenariat avec quelques experts indépendants.

Fulfilling Lives: A Better Start est un programme d'interventions auprès d'enfants de 0 à 3 ans issus de zones défavorisées dans l'objectif d'améliorer leur développement social et émotionnel, leur apprentissage du langage et leur santé nutritionnelle. Ce programme prévu sur la période 2015-2025 est financé par [le Big Lottery Fund](#) pour un montant de 215 M£. L'évaluation, commandée par la même organisation et réalisée par le Warwick Consortium<sup>48</sup>, comprend une évaluation de mise en œuvre, une évaluation d'impact et une évaluation socioéconomique. La deuxième, qui couvrira les dix ans du programme, repose sur des comparaisons par appariements entre groupes de ménages traités et non traités, sur la base de données obtenues notamment par [une enquête ad hoc](#).

<sup>44</sup> Il regroupait NatCen, Mathematica, NIESR, l'IFS, l'université de York et un chercheur de l'université du Maryland aux États-Unis.

<sup>45</sup> Knight, Salis, Francavilla, Radu, Hevenstone, Mocca et Tousley (2013).

<sup>46</sup> Il comprend à la fois des cabinets de conseil (Clarissa White Research, Bryson Purdon Social Research et Ipsos Mori) et des instituts de recherche (NIESR et UCL Institute of Education).

<sup>47</sup> Ministry of Housing, Communities & Local Government (2018a).

<sup>48</sup> Il regroupe l'université de Warwick, l'université d'Oxford, Ipsos Mori, Bryson Purdon Social Research, Ecorys, King's College London, l'université de Glasgow et l'université de Durham.

## AXE II – PLACE DES ÉVALUATIONS D'IMPACT DANS LES PROCESSUS DE DÉCISION ET LES PRATIQUES

### 1. L'ouverture structurelle du milieu administratif britannique aux chercheurs s'est doublée depuis une dizaine d'années d'un intérêt spécifique pour les techniques d'évaluation

#### 1.1. De nombreux postes d'analystes dans l'administration et une grande attention portée aux compétences techniques des fonctionnaires

Le recrutement dans la fonction publique britannique, ou Civil Service, s'opère par candidature classique (il n'existe pas de statut de fonctionnaire)<sup>49</sup>. Parmi les postes proposés dans l'administration centrale, il existe des postes d'analystes qui regroupent des experts et notamment des économistes (**Government Economic Service**, GES), des statisticiens (**Government Statistical Group**, GSG) et des chercheurs en sciences sociales (**Government Social Research service**, GSR). En 2017, ces postes représentent environ 15 000 personnes, dont 1 030 économistes, 1 770 statisticiens et 650 chercheurs en sciences sociales, sur un total d'environ 420 000 fonctionnaires<sup>50</sup>. Pour tous ces postes, les personnels sont recrutés en fonction de leur niveau d'expertise dans le domaine concerné. Les prérequis universitaires varient et vont jusqu'au doctorat (pour les postes d'économiste en chef par exemple). Il est ainsi fréquent que des chercheurs soient recrutés au sein de l'administration centrale britannique pour des postes qui requièrent une expertise scientifique. Cela est aussi vrai pour le personnel des What Works Centres. En revanche, ces prérequis de compétences sont moins importants dans l'administration locale. Pour les chercheurs concernés, cela n'empêche pas en principe de poursuivre une carrière académique par la suite<sup>51</sup>.

S'agissant de l'ensemble des fonctionnaires en poste, la fonction publique britannique a développé plusieurs standards de compétences afin d'améliorer la qualité du service fourni par l'administration, et notamment la prise en compte des preuves scientifiques. Ces standards de compétences sont utilisés à la fois pour le recrutement, pour l'évaluation individuelle des fonctionnaires et pour leur évolution professionnelle. Le cadre général, appelé **Civil Service Competency Framework**<sup>52</sup>, définit trois groupes de compétences, dont le premier, « *setting direction* », inclut la capacité à utiliser les preuves (« *evidence* ») dans la conception des politiques publiques. Il existe en outre des standards de compétences spécifiques à chacune des catégories de fonctionnaires (appelées « *professions* »). Par exemple, le Government Social Research service (GSR) développe un cadre précis de compétences que doivent maîtriser ses membres<sup>53</sup>. Le cadre le plus remarquable est cependant celui de la **Policy Profession** qui regroupe les fonctionnaires impliqués dans la conception des politiques publiques (18 420

<sup>49</sup> [www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment).

<sup>50</sup> [www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics](http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics).

<sup>51</sup> Entretiens avec les experts.

<sup>52</sup> [www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework).

<sup>53</sup> [www.gov.uk/guidance/the-government-social-research-competency-framework](http://www.gov.uk/guidance/the-government-social-research-competency-framework).

personnes en 2017<sup>54</sup>). Les **Policy Profession Standards**<sup>55</sup>, créés en 2010, requièrent en effet que les fonctionnaires maîtrisent certaines compétences techniques liées à l'évaluation : distinction entre recherche quantitative et qualitative, notions d'intervalles de confiance, de significativité, d'affectation aléatoire, méthodes d'évaluation, conception de RCT...<sup>56</sup>

La formation continue des fonctionnaires, qui doit garantir que ces compétences soient maîtrisées par tous, est un enjeu dont se sont saisis de nombreux acteurs. Les ministères effectuent des programmes de formation en interne : c'est le cas du ministère de l'Entreprise, de l'Innovation et des Compétences (BIS) en particulier, qui proposait des formations techniques sur les méthodes scientifiques d'évaluation sur une base annuelle<sup>57</sup>. Mais le rôle de prestataires extérieurs comme l'**Alliance for Useful Evidence** est important. L'A4UE propose des actions de formation à l'utilisation des preuves aux fonctionnaires de la Policy Profession. Entre 2015 et 2016, elle a aussi organisé dix masterclasses principalement destinées à des hauts fonctionnaires dans plusieurs ministères (économie, travail et retraites, collectivités, douanes, entre autres) et portant sur les façons d'améliorer la qualité et la robustesse des évaluations<sup>58</sup>.

L'émergence du What Works Network depuis 2013 a renforcé les initiatives de formation. Des cours sur les méthodes d'évaluation (dont les RCT) sont dispensés par la What Works Team aux fonctionnaires économistes (GES), chercheurs en sciences sociales (GSR) ou impliqués dans la conception des politiques publiques (Policy profession), ainsi qu'aux personnes participant au **Future Leaders Scheme** (FLS)<sup>59</sup>, formation continue proposée chaque année à quelques centaines de fonctionnaires « talentueux » de niveau chef de projets (*Grade 7*) ou supérieur<sup>60</sup>. Dans le cadre du FLS 2017-2018 par exemple, 390 fonctionnaires divisés en 68 « groupes d'expérimentation » ont reçu une aide technique pour concevoir leurs propres RCT. Les What Works Centres lancent aussi des initiatives de formation ciblées. Le WWC for Wellbeing dispense un cours annuel sur les méthodes d'évaluation avec 150 places ouvertes.

## 1.2. L'intégration d'une unité de recherche au sommet de l'administration pour faciliter les partenariats

La création en 2010 de la **Behavioural Insights Team** (BIT) entendait répondre au besoin d'une meilleure prise en compte des recherches en sciences comportementales dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques. Entre 2010 et 2014, la BIT a ainsi mené des expérimentations et produit des rapports conjoints avec les principaux ministères britanniques. Son rapport de 2012, *Test, Learn, Adapt*, a connu une large diffusion et permis de sensibiliser l'administration à la méthode des RCT. En 2014, la BIT est devenue indépendante, même si elle est encore largement financée par le gouvernement britannique. Elle conduit désormais son propre agenda d'évaluations et travaille à faire essayer sa démarche au sein de l'administration centrale et régionale. Le ministère de l'Éducation a pour

<sup>54</sup> [www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics](http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics).

<sup>55</sup> [www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about).

<sup>56</sup> Une présentation détaillée du Civil Service est disponible en annexe 4.

<sup>57</sup> Department for Business, Innovation & Skills (2014) ; devenu en 2016 le Department for Business, Energy & Industrial Strategy (BEIS).

<sup>58</sup> [www.alliance4usefulevidence.org/publication/alliance-for-useful-evidence-progress-report-2014-16-april-2016/](http://www.alliance4usefulevidence.org/publication/alliance-for-useful-evidence-progress-report-2014-16-april-2016/).

<sup>59</sup> <https://civilservice.blog.gov.uk/2015/06/16/could-you-be-a-future-or-senior-leader/>.

<sup>60</sup> [www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management).

projet de créer sa propre Behavioural Insights Unit. Il existe également un bureau régional de la BIT à Manchester, en partenariat avec les autorités régionales<sup>61</sup>.

La What Works Team, créée pour coordonner le What Works Network depuis 2013, a en quelque sorte remplacé la BIT comme unité du Cabinet Office chargée de sensibiliser l'administration aux travaux de la recherche en matière d'évaluation des politiques publiques<sup>62</sup>. Depuis 2015, la What Works Team coordonne le **Cross-Government Trial Advice Panel** (CG-TAP), composé d'experts de l'administration (18) et du monde académique (28). Le CG-TAP a pour objectif d'inciter et d'aider les ministères à mettre en œuvre des évaluations d'impact de leurs programmes, en se fondant notamment sur les enseignements du rapport *Test, Learn, Adapt* de la Behavioural Insights Team. Il doit permettre de rendre plus accessibles aux fonctionnaires la conception et la mise en œuvre d'une évaluation d'impact. S'il encourage l'utilisation des méthodes d'évaluation aléatoire (RCT), le panel propose aussi des solutions quasi expérimentales (mise en œuvre différée, régression sur discontinuité, double différence, score de propension). Il ne pilote pas lui-même des évaluations d'impact afin de conserver son rôle de conseil et de promouvoir la formation directe des agents des ministères responsables des politiques publiques. Depuis sa création, le CG-TAP a contribué à 52 projets d'évaluation au sein de 18 administrations. Le ministère du Logement, des Communautés et du Gouvernement local (MHCLG) a par exemple bénéficié de l'expertise de ce panel pour la réalisation en mars 2018 d'une RCT permettant d'évaluer l'impact sur l'intégration sociale d'un programme d'enseignement de l'anglais<sup>63</sup>.

## 2. Reflet de la tradition juridique britannique, le cadre institutionnel des évaluations d'impact est peu contraignant

### 2.1. Une pratique souple et peu coordonnée mais qui met l'accent sur la qualité

La pratique de l'évaluation au Royaume-Uni est peu coordonnée. Chaque ministère gère son propre agenda d'évaluations, et les dix What Works Centres fonctionnent de manière indépendante. Néanmoins, la **What Works Team**, dirigée par le What Works National Adviser David Halpern, joue un rôle d'intermédiaire entre les centres thématiques et les ministères. Cette équipe a pour rôle de partager au sein de l'administration centrale les résultats produits et rassemblés par les What Works Centres, et de former les fonctionnaires aux méthodes d'évaluation d'impact (voir *supra*).

Plusieurs ministères se sont dotés de programmes d'évaluation de leurs politiques publiques, mais ces programmes, qui ne sont pas obligatoires, ne sont pas systématiquement publiés. Ceux de l'ancien ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences (BIS)<sup>64</sup> et du ministère des Transports (DfT)<sup>65</sup> sont les plus accessibles. Actualisés tous les ans ou tous les deux ans, ces deux programmes listent les différentes évaluations prévues dans les années à

<sup>61</sup> Behavioural Insights Team (2017).

<sup>62</sup> Le lien entre la What Works Team et la Behavioural Insights Team est d'ailleurs fort : David Halpern est à la fois directeur de la BIT et National What Works Adviser.

<sup>63</sup> Voir le rapport *The Rise of Experimental Government: Cross-Government Trial Advice Panel Update*.

<sup>64</sup> Department for Business, Innovation & Skills (2016).

<sup>65</sup> Department for Transport (2018).

venir ainsi que celles en cours, en décrivant brièvement la politique évaluée, le degré d'avancement de sa mise en œuvre et celui de l'évaluation elle-même.

Depuis 2015, la What Works Team encourage également les ministères à publier des **Areas of Research Interest** (ARI) indiquant les domaines où des besoins de preuves scientifiques existent, afin de les transmettre aux chercheurs (notamment via les sept Research Councils). Tous les ministères se sont depuis prêtés à l'exercice et ont publié une ARI en 2017 ou 2018<sup>66</sup>. Cela pourrait permettre d'encourager la mise en œuvre d'évaluations orientées sur les domaines qui intéressent le plus fortement les décideurs publics, et ainsi constituer un outil de programmation « molle » de l'évaluation.

Pour améliorer la qualité des évaluations produites par les administrations, le Trésor britannique a publié plusieurs guides à destination de l'administration qui fournissent des recommandations :

- **The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government**, publié en 2003 dans sa première version, actualisé en 2011, puis publié dans une deuxième version en 2018<sup>67</sup>, présente la démarche d'évaluation d'un dispositif dans son ensemble à travers un « cycle de vie » des politiques publiques : logique, objectifs, évaluation *ex ante*, pilotage de la mise en œuvre, évaluation *ex post*, *feedback*<sup>68</sup>. Il comprend des annexes sur les notions d'efficience et d'équité, les droits de propriété intellectuelle, l'évaluation socioéconomique, la gestion du risque, les impacts redistributifs et le taux d'actualisation. La version 2018 de ce *Green Book* intègre désormais une définition de l'évaluation englobant de nombreux types d'évaluation (évaluation de mise en œuvre, évaluation d'impact, évaluation socioéconomique)<sup>69</sup>.
- **The Magenta Book. Guidance for Evaluation**, publié en 2003 et actualisé en 2011<sup>70</sup>, est un guide pratique sur les différents types d'évaluation *ex post* : évaluation de mise en œuvre, évaluation d'impact, analyse coût-bénéfice. Une première partie, non technique, est destinée aux décideurs politiques. Elle présente les enjeux principaux, les différents types d'évaluation, les éléments clés qui doivent être intégrés à un dispositif pour permettre son évaluation, les difficultés pratiques. Une seconde partie, destinée aux évaluateurs, détaille les différentes étapes d'une évaluation (planification, collecte des données, conduite de l'évaluation, identification des impacts, présentation et diffusion des résultats) ;
- **Quality in policy impact evaluation**<sup>71</sup>, publié en 2012, est un complément du *Magenta Book* qui présente de manière pédagogique les méthodes d'évaluation causales, reposant sur un contrefactuel. Il détaille cinq catégories d'évaluations classées selon leur robustesse

---

<sup>66</sup> [www.gov.uk/government/collections/areas-of-research-interest](http://www.gov.uk/government/collections/areas-of-research-interest).

<sup>67</sup> Her Majesty's Treasury (2018).

<sup>68</sup> En anglais ROAMEF pour « Rationale, Objectives, Appraisal, Monitoring, Evaluation and Feedback ».

<sup>69</sup> « *Evaluation is the systematic assessment of an intervention's design, implementation and outcomes. [...] It involves: understanding how a government intervention is being or has been implemented, what effects it had, for whom and why; comparing what happens with what was expected under business as usual (the appropriate counterfactual); identifying what can be improved, estimating overall impacts and cost-effectiveness.* »

<sup>70</sup> Her Majesty's Treasury (2011).

<sup>71</sup> Her Majesty's Treasury (2012).

(classification très proche de l'échelle de Maryland<sup>72</sup>), avec leurs forces et leurs faiblesses et des exemples concrets d'évaluations de politiques publiques.

Ces guides ont été diffusés dans toute l'administration centrale britannique : ils sont mentionnés dans les programmes d'évaluation des ministères qui en possèdent (voir *supra*), ainsi que dans les standards de compétences des fonctionnaires<sup>73</sup>. Ils sont donc censés servir de référence lors de la mise en œuvre interne ou de la commande externe d'évaluations d'impact par l'administration publique, même si leur utilisation peut être variable selon les administrations.

Le rapport *Test, Learn, Adapt* publié par la BIT en 2012 sur les RCT a aussi permis de diffuser cette méthode d'évaluation dans l'administration. La What Works Team prolonge cette démarche à travers ses cours dispensés aux fonctionnaires sur les méthodes d'évaluation d'impact, en particulier les RCT.

Quelques ministères produisent enfin leur propre guide d'évaluation à destination de leur administration – c'est le cas du ministère du Développement international (guides spécifiques à chaque type de programme d'aide)<sup>74</sup> et du ministère de l'Intérieur (pour certaines interventions)<sup>75</sup>.

De leur côté, les fonctionnaires appartenant au Government Social Research Service sont, à ce titre, soumis aux principes déontologiques de la recherche, ce qui renforce la qualité et l'impartialité de leurs travaux<sup>76</sup>.

Il existe également des « standards de preuve » (*evidence standards*) qui mesurent la robustesse des résultats d'évaluation. Ils sont cependant très divers selon les organisations. Par exemple, le programme d'évaluation de l'ancien ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences (BIS) avait l'originalité de présenter à l'avance la robustesse attendue des résultats de chaque évaluation, compte tenu de la méthodologie utilisée, à partir de l'échelle de Maryland relative aux niveaux de preuve<sup>77</sup>.

En dehors du gouvernement, les organisations indépendantes impliquées dans les politiques économiques et sociales, qu'elles soient publiques ou privées (What Works Centres, fondations...), ont développé leurs propres standards de preuves. En mai 2018, l'Alliance for Useful Evidence a ainsi recensé dix-huit standards de preuve différents et a appelé à une unification de ces échelles<sup>78</sup>. Cette démarche peut cependant rencontrer des

---

<sup>72</sup> L'échelle de Maryland est une échelle scientifique classant les évaluations selon leur degré de robustesse : niveau 1 = simple comparaison entre deux groupes (avant/après, traité/non traité) ; niveau 2 = comparaison entre deux groupes avec variables de contrôle ; niveau 3 = comparaison entre groupes comparables (différence de différences, appariements) ; niveau 4 = quasi-expérimentation ; niveau 5 = RCT.

<sup>73</sup> Par exemple, [www.gov.uk/government/collections/the-analysis-function-in-government](http://www.gov.uk/government/collections/the-analysis-function-in-government) et [www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about).

<sup>74</sup> Voir par exemple Department for International Development (2011), Department for International Development (2014a), Department for International Development (2016).

<sup>75</sup> [www.gov.uk/government/publications/dip-impact-toolkit](http://www.gov.uk/government/publications/dip-impact-toolkit).

<sup>76</sup> Government Social Research Service (2015).

<sup>77</sup> Department for Business, Innovation & Skills (2016).

<sup>78</sup> Puttick (2018) et Nutley, Powell et Davies (2013).

difficultés en raison de la résistance forte de certains acteurs aux méthodes purement quantitatives (en particulier les RCT).

## 2.2. Peu de contraintes juridiques relatives à l'évaluation d'impact, qui demeure un « attendu » politique

Dans le cadre du programme pour une meilleure réglementation (« Better Regulation »), l'inclusion d'une clause de revoyure (*review clause*) dans toute mesure législative affectant les entreprises est obligatoire au-delà d'un certain seuil budgétaire<sup>79</sup>. Cette clause est inscrite dans l'étude d'impact préalable (*impact assessment*) et oblige à conduire une **post-implementation review** (PIR) qui est une évaluation de la mise en œuvre de la mesure. De fait, elle ne correspond pas à une évaluation d'impact.

Il n'existe donc pas d'obligation légale imposant l'évaluation *ex post* des politiques publiques. Les textes législatifs portant de grands programmes peuvent explicitement inclure un **principe d'évaluation** dont les dispositions peuvent être plus ou moins contraignantes. Le programme phare du gouvernement Blair pour l'emploi, Pathways to Work, a par exemple fait l'objet d'une telle disposition. Cette inscription est considérée comme une bonne pratique mais n'est pas systématique. Cependant, il est « attendu » par le Parlement et par le public (notamment au travers des médias) que les grandes initiatives du gouvernement fassent l'objet d'évaluations d'impact.

En pratique, les ministères choisissent donc d'évaluer ou de faire évaluer les effets des programmes les plus importants financièrement ou les plus emblématiques de leur ligne politique<sup>80</sup>.

## 2.3. Un financement projet par projet plutôt que systématique

Il n'existe pas actuellement de disposition systématique pour le financement des évaluations. Ce financement est déterminé projet par projet, de façon discrétionnaire, sur le budget des ministères. Le *Magenta Book* du Trésor britannique recommande cependant de prévoir le budget de l'évaluation le plus en amont possible, en argumentant qu'une évaluation dont le budget serait sous-évalué risquerait de conduire à des résultats peu fiables<sup>81</sup>. Il arrive que certains programmes prévoient d'emblée un budget d'évaluation dans le texte législatif, notamment Pathways to Work (ministère du Travail et des Retraites, 2003)<sup>82</sup>.

Des réflexions sont néanmoins en cours sur la mise en place d'une disposition systématique réservant une partie du budget des programmes majeurs à leur évaluation. Une telle disposition existait par exemple dans la stratégie d'évaluation 2010 de l'ancien

---

<sup>79</sup> Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2017).

<sup>80</sup> Entretiens avec les experts.

<sup>81</sup> Her Majesty's Treasury (2011).

<sup>82</sup> Entretiens avec les experts.

ministère des Entreprises, de l'Innovation et des Compétences (BIS), mais sans préciser le pourcentage requis, et sans application réelle<sup>83</sup>.

Les fondations telles que le Big Lottery Fund constituent également des sources importantes de financement de l'évaluation *ex post* des politiques publiques (et reposent aussi sur des fonds d'origine publique).

### 3. Des initiatives récentes de diffusion des résultats ont permis des progrès dans l'utilisation des évaluations, surtout au niveau des professionnels

#### 3.1. Un principe de publication systématique imparfaitement respecté par les ministères, mais mis en avant par les What Works Centres

La publication des évaluations d'impact commandées par l'administration varie en fonction de leurs modalités de production. Lorsque les évaluations font l'objet d'une contractualisation avec des chercheurs ou experts externes, elles sont en principe systématiquement publiées par les ministères ou les administrations concernées. Cependant, l'absence de site ou de page spécifique pour recenser les rapports d'évaluation peut rendre ces travaux difficiles d'accès. À l'inverse, lorsque les évaluations sont réalisées directement par les agents des ministères, leur publication est moins systématique. Il n'existe pas actuellement d'obligation légale pour le gouvernement de publier l'intégralité des études qu'il produit<sup>84</sup>.

Pour améliorer la transparence, le **Government Social Research Service** (GSR), unité qui chapeaute les chercheurs en sciences sociales travaillant dans l'administration, a publié en 2010 un protocole de publication de la recherche (actualisé en 2015) qui met en avant cinq principes, notamment la publication systématique des études – dont les évaluations font partie – dans un délai maximum de douze semaines après validation du document final par la hiérarchie<sup>85</sup>. Suite au rapport du NAO en 2013 qui estimait que ces recommandations n'étaient que très imparfaitement suivies<sup>86</sup>, un certain nombre de ministères ont renforcé la publication des évaluations, comme l'ancien BIS, qui recensait dans son plan d'évaluation les publications associées aux évaluations achevées ou en cours<sup>87</sup>, le DWP, qui publie de très nombreux rapports d'évaluation sur le site officiel du gouvernement, ou le DFID, qui selon ses engagements en matière d'évaluation<sup>88</sup> publie tous ses rapports d'évaluation sur le site officiel du gouvernement ainsi que sur un site dédié<sup>89</sup>.

---

<sup>83</sup> Department for Business, Innovation & Skills (2010): *“projects will be required to set aside a proportion of their programme budget for an evaluation, while policies will need to allocate resources for the evaluation that is a proportion of the policies’ estimated impact”*. L'étude du NAO en 2013 ne recense aucune mise en pratique de cette disposition. La stratégie 2015-2016, publiée en 2014, ne la reprend pas.

<sup>84</sup> Entretiens avec les experts.

<sup>85</sup> Government Social Research Service (2015).

<sup>86</sup> National Audit Office (2013).

<sup>87</sup> Department for Business, Innovation & Skills (2016).

<sup>88</sup> Department for International Development (2016).

<sup>89</sup> <https://devtracker.dfid.gov.uk>.

Depuis leur création en 2013, les What Works Centres ont développé une politique de publication à la fois systématique et plus dynamique grâce à leurs outils de répertoire, synthèse et visualisation des résultats (voir *infra*). Ils mettent également en avant la nécessité de publier des résultats d'évaluations même négatifs ou nuls<sup>90</sup>.

### 3.2. Une diffusion des résultats dynamique grâce aux What Works Centres et à leurs productions spécifiques (synthèses, lignes directrices, *toolkits*)

Pour faciliter l'accès à la connaissance scientifique, de nombreux documents de synthèse sont produits au Royaume-Uni. La plupart des **What Works Centres** thématiques publient à la fois des synthèses des résultats de la recherche (« **evidence summaries** »<sup>91</sup> du NICE, « **evidence reviews** »<sup>92</sup> du What Works Centre for Local Economic Growth) et des guides de bonnes pratiques destinés aux professionnels (« **guidelines** » du NICE, « **guidance reports** »<sup>93</sup> de l'EEF).

D'autres organismes institutionnels produisent aussi des formats synthétiques. L'**ESRC** publie par exemple des **Evidence Briefings**<sup>94</sup>, synthèses de quelques pages sur des thématiques économiques et sociales. Le gouvernement diffuse également parfois des synthèses de recherche. En 2013, le ministère de la Justice (MOJ) a publié une synthèse sur la prévention des récidives<sup>95</sup>.

Les laboratoires de recherche sont aussi des producteurs de synthèses. L'**EPPI-Centre**<sup>96</sup>, hébergé par l'unité de recherche en sciences sociales de l'University College London (UCL), a notamment pour objectif de produire des revues systématiques de recherche. Le site **Microeconomic insights**<sup>97</sup>, hébergé par l'IFS et sponsorisé par l'ESRC et des centres de recherches affiliés à des universités britanniques et américaines, synthétise des articles de microéconomie publiés dans les meilleures revues internationales.

Les **What Works Centres** sont des organismes destinés à servir de plateformes uniques d'accès aux résultats des évaluations d'impact de politiques publiques dans leur domaine de spécialité. Cinq de ces centres (EEF, WWCCR, EIF, What Works Centre for Local Economic Growth, What Works Centre for Wellbeing)<sup>98</sup> ont en outre développé des *toolkits* pour présenter de manière visuelle et simplifiée les résultats des évaluations, et faciliter la comparaison des dispositifs. Les plus connus sont le **Teaching et Learning Toolkit** de l'EEF<sup>99</sup> et le **Crime Reduction Toolkit** du WWCCR<sup>100</sup>. Ces *toolkits* se présentent sous la forme d'une liste d'interventions qu'il est possible de filtrer en fonction de leurs impacts moyens, de leurs

---

<sup>90</sup> What Works Network (2018).

<sup>91</sup> [www.nice.org.uk/about/nice-communities/medicines-and-prescribing#more-evidence-summaries](http://www.nice.org.uk/about/nice-communities/medicines-and-prescribing#more-evidence-summaries).

<sup>92</sup> [www.whatworksgrowth.org/resources/](http://www.whatworksgrowth.org/resources/).

<sup>93</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk/tools/guidance-reports/>.

<sup>94</sup> [www.esrc.ac.uk/news-events-and-publications/evidence-briefings/](http://www.esrc.ac.uk/news-events-and-publications/evidence-briefings/).

<sup>95</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/243718/evidence-reduce-reoffending.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/243718/evidence-reduce-reoffending.pdf).

<sup>96</sup> <http://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=53>.

<sup>97</sup> <http://microeconomicinsights.org>.

<sup>98</sup> What Works Network (2018).

<sup>99</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk/evidence-summaries/teaching-learning-toolkit/>.

<sup>100</sup> <http://whatworks.college.police.uk/toolkit/Pages/Toolkit.aspx/>.

coûts et de la robustesse des preuves scientifiques associées. Le Crime Reduction Toolkit a aussi la spécificité de préciser les modalités d'efficacité de l'intervention (« *how it works* » et « *where it works* ») pour permettre d'adapter le dispositif à chaque contexte local.

De par leur visibilité, les WWC et leurs bibliothèques d'interventions sont un vecteur puissant de diffusion et de discussion des résultats de la recherche auprès des décideurs, des professionnels du domaine ainsi que du grand public<sup>101</sup>. Un blog « *What Works* » a ainsi été créé en 2018 pour promouvoir les initiatives en matière d'évaluation auprès des fonctionnaires (séminaires...), citer des exemples d'évaluations réussies ou encore produire des recommandations dans l'évaluation de politiques publiques<sup>102</sup>. S'agissant des réseaux de professionnels, le WWC for Wellbeing anime un réseau d'experts de plus de 400 personnes ; le WWCCR dispose d'un réseau de membres de 20 000 policiers. Enfin, l'ensemble du What Works Network cumule plus de 200 000 *followers* sur Twitter. En 2017, le NICE a par exemple lancé des campagnes de communication sur les réseaux sociaux Snapchat et Instagram<sup>103</sup>.

Les WWC organisent des événements afin d'accompagner les professionnels pour les aider à s'emparer des résultats de la recherche<sup>104</sup>. Le WWCCR propose par exemple des masterclasses générales sur la recherche auprès des officiers de police (750 officiers concernés en 2017)<sup>105</sup>. Depuis 2015, l'EIF et le WWCCR ont aussi créé une Early Intervention Police Academy qui consiste en des masterclasses présentant les connaissances scientifiques s'agissant de la prévention précoce de la délinquance, adressées à 24 hauts fonctionnaires de police dans l'objectif qu'ils adaptent leurs pratiques et celles de leurs équipes<sup>106</sup>. En 2016, l'EIF a lancé une campagne de communication sur les résultats de 75 dispositifs (programme d'évaluation Foundations for Life) reposant sur l'organisation d'une grande conférence et de plusieurs séminaires régionaux<sup>107</sup>.

### **3.3. Une réflexion proactive pour renforcer l'utilisation des résultats des évaluations d'impact, dont le bilan est positif pour les professionnels mais plus mitigé pour les décideurs**

Le rapport du NAO en 2013, *Evaluation in Government*, avait pointé l'insuffisante prise en compte par les décideurs politiques des résultats des évaluations d'impact<sup>108</sup>. Depuis cette date, les initiatives de diffusion lancées notamment par le réseau des What Works Centres ont donc fait l'objet d'une grande attention afin de s'assurer qu'elles atteignent leur objectif, c'est-à-dire l'utilisation des données par les publics visés. Ainsi, d'après une étude menée par le NAO en 2015 auprès de 543 chefs d'établissement, 64 % d'entre eux consultent le *toolkit* de l'EEF pour identifier les meilleurs usages du Pupil Premium supplement, qui est un budget discrétionnaire dévolu aux actions pédagogiques pour les élèves en difficulté<sup>109</sup>.

---

<sup>101</sup> [www.gov.uk/guidance/what-works-network](http://www.gov.uk/guidance/what-works-network).

<sup>102</sup> <https://whatworks.blog.gov.uk>.

<sup>103</sup> What Works Network (2018).

<sup>104</sup> Allard et Rickey (2017).

<sup>105</sup> What Works Network (2018).

<sup>106</sup> [www.eif.org.uk/the-early-intervention-academy-for-police-leaders/](http://www.eif.org.uk/the-early-intervention-academy-for-police-leaders/).

<sup>107</sup> What Works Network (2018).

<sup>108</sup> National Audit Office (2013).

<sup>109</sup> National Audit Office (2015).

De plus, en 2013, la What Works Team a mis en œuvre une série de quatre « **audits sur les preuves** » (« *evidence audits* ») dans les ministères afin d'identifier les domaines de politique publique où l'utilisation des preuves pourrait être renforcée<sup>110</sup>. Le premier de ces audits a été effectué sur le ministère du Développement international (DFID) et a permis à la What Works Team de faire des suggestions pour améliorer la production, la diffusion et la prise en compte des évaluations d'impact et des preuves scientifiques<sup>111</sup>.

Les pistes pour renforcer l'utilisation des résultats des évaluations font aujourd'hui l'objet d'une intense recherche au Royaume-Uni. En 2016, des chercheurs de l'EPPI-Centre ont mené, sous la direction de l'Alliance for Useful Evidence, une méta-analyse passant en revue l'ensemble des interventions visant à améliorer l'utilisation des preuves scientifiques par les décideurs (*evidence-informed decision-making*) afin de distinguer les méthodes de diffusion les plus efficaces<sup>112</sup>. Cette étude conclut par exemple que les interventions qui facilitent l'accès aux résultats sous un format simplifié (répertoires de preuve, stratégie dynamique de communication) et qui permettent de former les décideurs à l'utilisation des données scientifiques sont celles ayant l'impact le plus important et le plus robuste sur le taux d'utilisation de preuves.

En 2017, l'EEF a mis en œuvre une RCT appelée **Literacy Octopus** pour évaluer différentes méthodes de diffusion des résultats des évaluations d'impact<sup>113</sup>. Ce projet a concerné plus de 13 000 écoles et testait diverses techniques de diffusion auprès des enseignants : envoi de documents synthétisant les connaissances scientifiques en termes de bonnes pratiques pédagogiques, invitation à des séminaires sur les pédagogies reposant sur les preuves, accès à un site interactif de recommandations pédagogiques, invitation à une session de formation... L'évaluation n'a mis en évidence aucun effet de l'une ou l'autre méthode sur les résultats des élèves ni sur la probabilité que les enseignants utilisent les données de la recherche dans leurs pratiques<sup>114</sup>. Face à ce résultat négatif, de nouvelles réflexions ont été menées sur les actions à adopter pour favoriser l'utilisation des connaissances<sup>115</sup>.

S'il existe peu de contraintes formelles autour de l'évaluation au Royaume-Uni, l'utilisation des résultats des évaluations d'impact au niveau de l'administration centrale est favorisée par un système d'incitations multiples. D'une part, les ministères doivent, chaque année, justifier leurs demandes de crédits auprès du Trésor britannique (HMT) lors des arbitrages budgétaires. Ces discussions font notamment intervenir les résultats d'évaluations d'impact démontrant l'efficacité des programmes. L'utilisation de tels résultats serait un atout important pour les ministères afin d'obtenir le maintien de leurs crédits<sup>116</sup>. D'autre part, les fonctionnaires britanniques qui appartiennent à la Policy profession – c'est-à-dire qui sont impliqués dans la conception des politiques publiques – sont individuellement tenus par leur standard de compétences (*policy profession standards*)<sup>117</sup> d'utiliser les données scientifiques dans leur

---

<sup>110</sup> What Works Network (2018).

<sup>111</sup> Department for International Development (2014b).

<sup>112</sup> Langer, Tripney et Gough (2016).

<sup>113</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/projects/the-literacy-octopus-communicating-and-engaging-with-research/>.

<sup>114</sup> Lord, Rabiasz, Roy, Harland, Styles et Fowler (2017).

<sup>115</sup> <https://educationendowmentfoundation.org.uk/news/untangling-the-literacy-octopus/>.

<sup>116</sup> Entretiens avec les experts.

<sup>117</sup> [www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about).

travail. En effet, la compétence « évaluation » comprend notamment la capacité d'utiliser les résultats d'évaluation pour appréhender l'efficacité d'un dispositif et pour faire des recommandations de politiques publiques<sup>118</sup>.

En outre, le mécanisme des **Social Impact Bonds** (SIB) créé en 2010 permet à des investisseurs privés de financer des interventions fournies par des organisations non gouvernementales ou à but non lucratif qui, si elles sont fructueuses, seront ensuite remboursées par le gouvernement<sup>119</sup>. Les interventions financées par SIB font en effet l'objet d'une évaluation qui permet d'établir si le dispositif a ou non atteint ses objectifs, et donc si l'investisseur sera remboursé par le décideur public<sup>120</sup>. Le premier SIB a été mis en place par le ministère de la Justice (MOJ) et le Big Lottery Fund à Peterborough en 2010 afin de lutter contre la récidive auprès de 3 000 prisonniers ayant été condamnés à une incarcération de moins de 12 mois<sup>121</sup>. Aujourd'hui, le gouvernement britannique finance sept fonds de SIB pour une valeur cumulée de plus de 150 M£<sup>122</sup> et dispose d'un Centre for Social Impact Bonds afin d'encourager leur développement<sup>123</sup>.

Enfin, le What Works Network a également développé des initiatives pour inciter les professionnels et les acteurs de terrain à utiliser les résultats des évaluations d'impact, notamment à travers une application généralisée des bonnes pratiques. L'EEF a ainsi créé un réseau de 23 « *Research Schools* », des écoles qui doivent jouer le rôle de chefs de file régionaux en montrant l'exemple en termes d'application des bonnes pratiques pédagogiques issues de la recherche et en aidant les écoles locales à les imiter<sup>124</sup>. Entre 2013 et 2015, l'EIF a organisé des partenariats avec vingt « zones pionnières » qui ont fait l'objet d'interventions et de recommandations spécifiques<sup>125</sup>.

L'étude de quelques évaluations d'impact de politiques publiques considérées comme marquantes dans les dix dernières années montre que l'influence des évaluations d'impact sur les décisions publiques au Royaume-Uni est possible mais limitée dans ces cas (voir Encadré 2)<sup>126</sup>.

### Encadré 2 – Suites données aux évaluations d'impact emblématiques

L'évaluation du programme Pathways to Work a été effectuée dès la mise en œuvre d'une version pilote du dispositif en 2003. Selon le gouvernement travailliste, les résultats devaient permettre de décider de la généralisation ou non du programme. Cependant la mesure a été généralisée en 2007-2008 avant que les résultats de l'évaluation ne soient disponibles. Ces résultats, ainsi

<sup>118</sup> Voir annexe 4.

<sup>119</sup> Gustafsson-Wright, Gardiner et Putcha (2015).

<sup>120</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/646733/Knowledge\\_Box\\_Guidance\\_on\\_developing\\_a\\_SIB.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/646733/Knowledge_Box_Guidance_on_developing_a_SIB.pdf).

<sup>121</sup> <https://emmatomkinson.com/2014/07/17/social-impact-bonds-in-the-uk-an-overview/>.

<sup>122</sup> Life Chances Fund (80 M£), Rough Sleeping SIB Fund (10 M£), Fair Chance Fund (10 M£), Youth Engagement Fund (16 M£), Social Outcomes Fund (20 M£), Commissioning Better Outcomes Fund (40 M£), Innovation Fund (pilote).

<sup>123</sup> [www.gov.uk/guidance/social-impact-bonds](http://www.gov.uk/guidance/social-impact-bonds).

<sup>124</sup> What Works Network (2018).

<sup>125</sup> [www.eif.org.uk/resource/pioneering-places-blackpool-eif](http://www.eif.org.uk/resource/pioneering-places-blackpool-eif).

<sup>126</sup> La sélection est fondée sur les entretiens effectués (voir la liste en bibliographie).

que ceux de l'évaluation ultérieure du dispositif généralisé, se sont révélés positifs, ce qui a permis de justifier *a posteriori* la généralisation. Si le programme a officiellement été interrompu en 2011 après le changement de gouvernement, ses principales mesures ont en réalité été maintenues, ce qui suggère que les résultats positifs auraient permis de convaincre l'opposition conservatrice de son utilité<sup>127</sup>.

Les évaluations annuelles du National Citizen Service montrent des résultats assez mitigés sur les jeunes ciblés par le programme, ce qui suscite des controverses dans le débat public. Néanmoins, le programme est toujours en place depuis sa création en 2009.

Depuis le développement du What Works Network, quelques exemples marquants de politiques publiques reposent sur la généralisation d'expérimentations pilotées par les WWC : programmes de lutte contre la conflictualité domestique, gratuité des soins pour les jeunes enfants au pays de Galles, soin de la santé mentale, caméras corporelles portées par les policiers à Londres<sup>128</sup>, etc.

L'évaluation qui a suscité le plus de débats ces dernières années au Royaume-Uni est celle du programme Troubled Families, un des programmes phares du gouvernement Cameron en réaction aux émeutes de 2011. Comme pour Pathways to Work, l'extension de ce programme a été décidée avant que les résultats d'évaluation de la première phase ne soient disponibles<sup>129</sup>. Mais en outre, la publication du premier rapport d'évaluation en 2016 a fait état d'une absence d'impact sur la plupart des variables d'intérêt<sup>130</sup>, ce qui donné à lieu à des débats et de fortes critiques dans l'opinion publique<sup>131</sup>. Face à la polémique, le gouvernement a publié un rapport nuancé les résultats de l'évaluation et mettant en avant des problèmes de qualité des données (effectivement constatés par les chercheurs) pouvant avoir affecté la fiabilité de l'évaluation d'impact<sup>132</sup>. Il a ainsi choisi de maintenir le programme en l'état et de réaliser une nouvelle évaluation d'impact sur la deuxième phase du programme, évaluation qui est conduite directement par le ministère en partenariat avec quelques experts indépendants<sup>133</sup> et est censée reposer sur une meilleure collecte de données. Les résultats préliminaires de cette seconde évaluation, publiés début 2018, sont plus positifs<sup>134</sup>, ce qui pourrait permettre au gouvernement de justifier le maintien du dispositif.

Cet échantillon révèle que si les évaluations d'impact peuvent avoir une répercussion importante dans les débats publics, elles sont souvent utilisées de manière instrumentale ou partielle par les décideurs. Ainsi, les exemples précédents montrent que les résultats positifs d'une évaluation d'impact sont régulièrement utilisés par un gouvernement pour justifier *a posteriori* la mise en place ou la généralisation d'une mesure. À l'inverse, peu de cas d'abandon d'un programme suite à une évaluation d'impact décevante ont pu être relevés. En tout état de cause, les débats suscités par ces évaluations permettent de sensibiliser l'ensemble des acteurs – décideurs, personnels chargés de la mise en œuvre, évaluateurs, grand public – aux enjeux soulevés par l'évaluation des politiques publiques, y compris la fiabilité des données utilisées.

<sup>127</sup> Entretiens avec les experts.

<sup>128</sup> What Works Network (2018).

<sup>129</sup> Crossley (2015).

<sup>130</sup> Day, Bryson, White, Purdon, Bewley, Sala et Portes (2016).

<sup>131</sup> Voir par exemple : [www.theguardian.com/society/2016/oct/17/governments-448m-troubled-families-scheme-has-had-little-impact-thinktank](http://www.theguardian.com/society/2016/oct/17/governments-448m-troubled-families-scheme-has-had-little-impact-thinktank).

<sup>132</sup> Department of Communities and Local Government (2016).

<sup>133</sup> Ministry of Housing, Communities and Local Government (2018a).

<sup>134</sup> Ministry of Housing, Communities and Local Government (2018b).



## Annexe 1

### Grille d'analyse par pays

#### Introduction : le contexte institutionnel de l'évaluation des politiques publiques

- **Dates et définitions clés concernant l'évaluation**
- **Cartographie des principaux acteurs de l'évaluation des politiques publiques** (entendu au sens large et pas seulement dans le sens plus étroit de l'évaluation d'impact avec contrefactuel).

#### Axe I – La production d'évaluations d'impact

- **Volume et évolution de la production académique**
  - Combien d'évaluations d'impact ont été publiées depuis une quinzaine d'années dans ce pays ?
  - Y a-t-il eu une augmentation notable du nombre d'évaluations d'impact ces dernières années ?
- **Principaux producteurs et focus sur quelques structures remarquables**
  - Description succincte des structures (origine, objectifs, ressources...).
  - Domaines concernés, méthodes utilisées, ouverture aux expérimentations.
  - Origine des évaluations : auto-saisines ou commandes extérieures (par qui ?).
- **Thématiques couvertes et évaluations emblématiques**
  - Domaines de la politique publique les plus traités (éducation, emploi, logement, santé, environnement, exclusion, fiscalité, etc.) et explications possibles : offre (de données) plus importante, demande sociale ou politique dans certains secteurs ?

Encadré : exemples de projets emblématiques, auteurs des évaluations, budget, résultats.

#### Axe II – Place des évaluations d'impact dans les processus de décision et les pratiques

##### Critère 1 : Degré d'ouverture du milieu administratif aux chercheurs en économie

- **Politique de recrutement des chercheurs dans l'administration et de formation des fonctionnaires à l'évaluation d'impact**
  - Q1 : Existe-t-il des procédures RH permettant de recruter des chercheurs en économie sur des postes de cadres dans l'administration et permettant ensuite de valoriser ces expériences dans les carrières académiques ?

- Q2 : Existe-t-il des actions de sensibilisation et des formations (initiale et continue) à l'évaluation d'impact des politiques publiques pour les cadres de l'administration et les décideurs publics ?

- **Mise en place de partenariats entre l'administration et les chercheurs**

- Q3 : Existe-il des formes de partenariats entre l'administration et la recherche en économie ?
  - *Si oui, lesquelles (conventions, conseils scientifiques, chaires, financement de structures, etc.) ?*
  - *Pour quoi faire ? (réfléchir aux modalités d'évaluation ex post d'une nouvelle mesure avant son instauration ; réaliser des évaluations ; accompagner des fonctionnaires pour qu'ils puissent eux-mêmes les réaliser ; synthétiser la littérature académique ; former aux méthodes)*

## **Critère 2 : Qualité des dispositifs formels favorisant la conduite d'évaluations d'impact des politiques publiques**

- **Instances et structures**

- Q4 : Existe-t-il une instance de coordination des évaluations d'impact *ex post* ?
- Q5 : Existe-t-il une programmation annuelle ou pluriannuelle des évaluations d'impact ?
- Q6 : Existe-t-il une réflexion sur la qualité des évaluations d'impact réalisées par l'administration ?
  - *Quelles en sont les modalités : procédures classiques dans le champ académique (revue par les pairs, comités de lecture...), élaboration de guides méthodologiques, mise en place d'un système de suivi et de contrôle de la qualité de ces évaluations, fait par un acteur dédié, indépendant ?*

- **Processus formalisés et cadre juridique**

- Q7 : Existe-t-il dans les textes juridiques (législatifs, réglementaires) des dispositions relatives à l'évaluation d'impact<sup>135</sup> ?
  - *Les exigences en termes d'évaluation sont-elles proportionnées à l'importance de la politique publique (par exemple, en termes budgétaires) ? Ces dispositions concernent-elles l'évaluation d'impact des politiques publiques (mesure des effets) ? Sont-elles prescriptives sur les méthodes à employer ?*

---

<sup>135</sup> Par exemple, il peut s'agir de *post-implementation review* (PIR) dans le cas des études d'impact préalables des projets de loi, ou bien de *sunset* ou *review clause* pour les projets de loi. Une *sunset clause* est une disposition législative qui prévoit l'expiration d'une mesure à une date fixée et qui permet au Parlement de décider à cette date si la mesure doit être reconduite (en l'état ou après quelques modifications) ou supprimée compte tenu de ses résultats. Une *review clause* prévoit le réexamen d'une mesure dans un délai préétabli sans extinction automatique de la mesure.

- Ces dispositions sont-elles nombreuses aujourd'hui dans le pays considéré (volume) ? Sont-elles systématiques (par exemple au-delà d'un certain seuil de dépenses) ? Concernent-elles tous les domaines de la politique publique ?
- Prévoient-elles une remise des travaux d'évaluation au Parlement ou au gouvernement ? Leur calendrier de réalisation est-il synchronisé avec l'agenda politique/législatif ?

- **Financement**

- Q8 : Existe-t-il des financements dédiés à l'évaluation d'impact des politiques publiques ?

### **Critère 3 : Degré de diffusion et d'influence des évaluations**

- **Transparence**

- Q9 : Pour les acteurs administratifs seulement : les évaluations d'impact *ex post* sont-elles systématiquement publiées ? Sous quel délai ?
- Q10 : La démarche d'évaluation d'impact est-elle ouverte aux parties prenantes (comité pluraliste, consultation préalable...) ?

- **Diffusion et réception**

- Q11 : Des collections spécifiques sont-elles disponibles pour le grand public, les médias, les décideurs, les professionnels (*Policy Brief*, synthèses de la recherche, etc.) ?
- Q12 : Existe-t-il des plateformes d'accumulation et de vulgarisation des résultats des évaluations d'impact de politiques publiques ?
- Q13 : Existe-t-il des lieux ou des temps d'échanges et de mise en débat des résultats des évaluations d'impact ?

- **Utilisation et influence**

- Q14 : Existe-t-il une réflexion sur l'utilisation des résultats des évaluations d'impact dans la décision publique ou les pratiques ?
- Q15 : Existe-t-il des formes d'incitations ou de contraintes à l'utilisation des évaluations d'impact (par les décideurs, les fonctionnaires, les professionnels) ?

Encadré : exemples d'évaluations emblématiques et suites données à leurs résultats



## Annexe 2

### Dates clés de l'évaluation

<b>Années</b> <b>1960</b>	Création de la <b>Public Expenditure Survey</b> (PES), revue annuelle des dépenses ministérielles afin d'améliorer leur planification et leur coordination
<b>1971</b>	Création du <b>Central Policy Review Staff</b> (CPRS) auprès du Premier ministre (« <i>the Think Tank</i> »), unité indépendante de prospective stratégique et de coordination, suite à la publication d'un livre blanc, <i>The Reorganisation of Central Government</i> , en 1970, et qui disparaîtra en 1983  Création de la <b>Program Analysis and Review</b> (PAR), évaluation régulière des dépenses de programmes réalisée par les ministères en interne, supposée alimenter la PES, abandonnée en 1979
<b>1979</b>	Création de l' <b>Efficiency Unit</b> auprès du Premier ministre, chargée d'enquêtes (« <i>scrutinies</i> ») dans un objectif d'amélioration de la gestion des services publics (économies budgétaires)
<b>1982</b>	Lancement de la <b>Financial Management Initiative</b> (FMI) : mesure de la performance des programmes, gestion budgétaire fondée sur le rapport qualité/prix de l'argent public (« <i>value for money</i> »)  Création de la <b>Joint Management Unit</b> (JMU) au sein du Cabinet Office et du Trésor, qui initie une idée d'évaluation des politiques avec le développement de méthodologies
<b>1983</b>	Apparition du <b>National Audit Office</b> (NAO) remplaçant l'Exchequer and Audit Department, dans le but de renforcer son indépendance vis-à-vis du gouvernement et son rôle d'audit : les audits <i>Value for Money</i> concernent désormais tous les organisations qui dépensent de l'argent public ; l'efficacité, l'économie et l'efficience sont considérées ; les rapports sont adressés systématiquement au Public Account Committee (PAC) parlementaire
<b>1988</b>	Publication de <b>Policy Evaluation: a Guide for Managers</b> par le Trésor
<b>1994</b>	Fondation de la <b>United Kingdom Evaluation Society</b> (UKES)
<b>1998</b>	Lancement de la <b>Comprehensive Spending Review</b> (CSR) en remplacement de la PES, revue des dépenses sur trois ans conduite par le Trésor, réalisée tous les deux ans sous la forme d'une <b>Spending Review</b> , avec de l'évaluation <i>ex post</i> (sur la première année) et <i>ex ante</i> (sur les deux suivantes)  Création des <b>Public Service Agreements</b> (PSA), « contrats » de service public avec objectifs, cibles et mesures de performance, dans la perspective des Spending Reviews

1999	<p>Publication par le Cabinet Office du livre blanc <b>Modernising Government</b> qui insiste sur la nécessité de mieux prendre en compte les preuves (« <i>evidence</i> ») dans les politiques publiques et de réfléchir à long terme sur les meilleures politiques publiques</p> <p>Création du <b>National Institute for Health and Care Excellence (NICE)</b>, qui évalue les médicaments, les matériels médicaux, les pratiques médicales et les directives cliniques, et diffuse les bonnes pratiques auprès du National Health Service (NHS)</p>
2003	<p>Publication par le Trésor (HMT) de <b>The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government</b> (cadre général pour l'évaluation des politiques publiques) et de <b>The Magenta Book. Guidance Notes on Policy Evaluation</b> (présentation des méthodes d'évaluation des politiques publiques)</p>
2004	<p>Programme « <b>Professional Skills for Government</b> » et création de la <b>Policy Profession</b> au sein de la fonction publique afin de développer les compétences des fonctionnaires (design des politiques, performance, prise de décision, évaluation)</p>
2010	<p>Création de la <b>Behavioural Insights Team (BIT)</b> auprès du Premier ministre, qui réalise des expérimentations de psychologie comportementale afin d'améliorer le design des politiques publiques</p> <p>Développement du <b>Policy Skills Framework</b> pour la Policy Profession, qui inclut des compétences en matière d'évaluation des politiques publiques</p>
2011	<p>Fondation de l'<b>Alliance for Useful Evidence (A4UE)</b></p> <p>Création de l'<b>Education Endowment Foundation (EEF)</b></p> <p>Création de l'<b>Independent Commission for Aid Impact (ICAI)</b> pour évaluer les politiques d'aide publique au développement</p>
2012	<p>Campagne de Nesta, de l'A4UE et de la BIT en faveur de la création d'un « <i>NICE for social policy</i> »</p> <p><b>Civil Service Reform Plan</b> : développement de standards de compétences pour les fonctionnaires</p>
2013	<p>Création des <b>What Works Centres</b> (auxquels le NICE et l'EEF se joignent) et de la <b>What Works Team</b></p> <p>Publication du rapport du National Audit Office (NAO) : <b>Evaluation in Government</b></p>

## Annexe 3

### Principaux acteurs de l'évaluation

Type	Exemples	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs
<b>Organe de contrôle</b>	National Audit Office (NAO)	1983 (sous cette forme)	Indépendant	Contrôle des dépenses publiques, audit financier, audits de performance.	Plurisectoriel
<b>Organes du Parlement</b>	Independent Commission for Aid Impact (ICAI)	2011	Indépendante	Revue <i>ex post</i> d'impact (examen des effets des programmes et des méthodes de mise en évidence), de performance (efficacité et transparence des programmes), d'apprentissage (nouvelles stratégies).	Unisectorielle (programmes d'APD du DFID)
	Scrutiny Unit	2002	Intégrée au Parlement	Expertise juridique et financière.	Plurisectorielle
<b>Organes de l'exécutif</b>	Services d'études des ministères	/	Intégrés à chaque ministère	Production et commande d'études et d'évaluations.	Unisectoriels (thématique du ministère)
	Better Regulation Units (BRU)	2008	Intégrées à chaque ministère	Évaluations <i>ex ante</i> , <i>in itinere</i> et <i>ex post</i> de la réglementation.	Unisectorielles (thématique du ministère)
<b>Organismes publics</b>	10 What Works Centres :		Indépendants	Synthèses de la recherche, diffusion des résultats et production d'évaluations d'impact (pour certains).	Unisectoriels (8 thèmes) + 2 centres régionaux
	– NICE	1999			
	– EEF	2011			
	– EIF	2013			
	– WWC for local economic growth	2013			
– WWCCR	2013				
– WWC for wellbeing	2014				
– WW Scotland	2014				
– Centre for Ageing better	2015				
– WCPP	2017				
– WWC for children's social care	2017	(en cours de création)			
Economic and Social Research Council (ESRC)	1965	Indépendant		Centre de financement de la recherche.	Plurisectoriel
Institute of Local Government Studies (INLOGOV)	1964	Indépendant		Centre d'études.	
Big Lottery Fund	2004	Indépendant		Fondation finançant des associations caritatives et des programmes sociaux.	Unisectoriel (services publics locaux) Plurisectoriel

Type	Exemples	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs
<b>Sociétés savantes</b>	United Kingdom Evaluation Society (UKES)	1994		Promotion de l'évaluation et réflexion sur la théorie, les pratiques, la compréhension et l'utilisation de l'évaluation.	Plurisectorielle
<b>Organismes de recherche indépendants</b>	Behavioural Insights Team (BIT)	2010		Réalisation d'expérimentations (RCT) pour améliorer les politiques publiques.	Plurisectorielle
	Dartington Service Design	1962		Expertise et expérimentation (RCT).	Unisectorielle (santé publique)
	Lab (DSRU) Institute for Fiscal Studies (IFS)	1969		Recherche (dont évaluation), expertise, conseil auprès des décideurs, diffusion des résultats.	Plurisectoriel (spécialisation dans le domaine budgétaire)
	Institute for Government (IFG)	2008		Recherche, organisation de séminaires, expertise.	Unisectoriel (gouvernance et services publics)
	National Centre for Social Research (NatCen)	1969		Recherche (dont évaluation d'impact).	Plurisectoriel
	National Institute of Economic and Social Research (NIESR)	1938		Recherche (dont évaluation d'impact).	Plurisectoriel
	Policy Studies Institute (PSI)	1931		Recherche (dont évaluation d'impact).	Plurisectoriel
<b>Cabinets de conseil</b>	Deloitte Ecorys IFF Research Ipsos Mori London Economics Kantar Public Bryson Purdon Social Research Clarissa White Research	1845 1929 1965 1975 2000  1993  2009 2015		Conseil et recherche, dont des évaluations d'impact.	Plurisectoriels
<b>Universités</b>	London School of Economics (LSE) University College London (UCL) University of York University of Warwick University of Oxford University of Essex University of Leicester	1895 1926 1963 1964 XII <sup>e</sup> siècle 1964 1921		Formation, recherche.	Plurisectorielles

Type	Exemples	Date de création	Statut	Missions et types d'évaluation	Secteurs
	University of London University of Bristol University of Manchester University of Strathclyde	1836 1876 2004 1796		Formation, recherche.	Plurisectorielles
<b>Associations, fondations, organismes de bienfaisance</b>	New Philanthropy Capital (NPC)	2002		Conseil et évaluation.	Plurisectorielle
	Nesta	1998		Promotion de l'innovation.	Plurisectorielle
	Royal Statistical Society	1834		Promotion de l'utilisation des données statistiques.	Plurisectorielle
	Institute for Effective Education (IEE)	2016		Promotion de l'utilisation des preuves scientifiques.	Unisectoriel (éducation)
	Barnardo's	1870		Financement de programmes d'aide aux enfants vulnérables, recherche et lobbying.	Unisectorielle (enfance)
	Joseph Rowntree Foundation	1904		Financement de programmes de lutte contre la pauvreté.	Unisectorielle (lutte contre la pauvreté)
<b>Alliances et réseaux</b>	Alliance for Useful Evidence	2011		Promotion et diffusion de l'évaluation.	Plurisectorielle
	Campbell Collaboration	1993		Synthèse de la recherche.	Plurisectorielle (politiques sociales)
	Cochrane	1993		Synthèse de la recherche médicale.	Unisectorielle (santé)



## Annexe 4

### Le Civil Service et la Policy profession

Le Civil Service britannique comporte environ 420 000 fonctionnaires, dont 230 000 postes opérationnels<sup>136</sup>. Les postes proposés par le Civil Service sont divisés en 28 catégories appelées « *professions* »<sup>137</sup>.

Depuis 2015, ces professions sont regroupées en « *functions* » qui correspondent à des domaines d'expertise. L'**Analysis Function** regroupe ainsi les sept professions correspondant à une expertise scientifique :

- spécialistes des données (Digital, Data and Technology Profession, DDTP) ;
- actuaires (Government Actuary's Department, GAD) ;
- économistes (Government Economic Service, GES) ;
- chercheurs opérationnels (Government Operational Research Service, GORS) ;
- ingénieurs et scientifiques (Government Science & Engineering, GSE) ;
- statisticiens (Government Statistician Group, GSG) ;
- chercheurs en sciences sociales (Government Social Research, GSR).

Ces sept professions regroupent environ 15 000 personnes<sup>138</sup>, dont 1 030 économistes (GES), 1 070 statisticiens (GSG) et 650 chercheurs en sciences sociales (GSR).

Une autre profession remarquable du Civil Service est la **Policy profession**, créée en 2004 et comportant 18 420 personnes en 2017<sup>139</sup>. Elle réunit les fonctionnaires qui sont impliqués dans la conception des politiques publiques. Elle s'inscrit dans une démarche de professionnalisation de la décision publique et d'utilisation croissante des preuves (*evidence-based policy*).

Le Civil Service a développé plusieurs cadres et standards de compétences pour les fonctionnaires. Il existe un cadre général de compétences ainsi que des standards spécifiques à chaque profession. Ces deux ensembles de compétences sont pris en compte dans les processus de recrutement, d'évaluation et de progression professionnelle des fonctionnaires.

Le cadre général de compétences, appelé **Civil Service Competency Framework**<sup>140</sup>, définit dix compétences réparties en trois groupes : définir un projet ; impliquer les citoyens ; fournir des résultats (voir Figure 5). Ces compétences sont déclinées en trois niveaux selon le degré de responsabilité. Au sein du premier groupe, la compétence « prendre des décisions effectives » inclut la prise en compte des expertises et des preuves scientifiques dans la

---

<sup>136</sup> [www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics](http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics).

<sup>137</sup> [www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about).

<sup>138</sup> [www.gov.uk/government/collections/the-analysis-function-in-government](http://www.gov.uk/government/collections/the-analysis-function-in-government).

<sup>139</sup> [www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics](http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics).

<sup>140</sup> [www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework).

décision. Dans le cadre du recrutement dans le Civil Service, chaque offre présente les cinq ou six compétences qui seront les plus importantes pour le poste<sup>141</sup>.

Figure 5 – Principales compétences requises pour les fonctionnaires



Source : Civil Service Competency Framework 2017<sup>142</sup>

De plus, chacune des 28 professions du Civil Service a développé ses propres standards de compétences. C'est notamment le cas des professions de l'Analysis Function qui définissent précisément les compétences techniques qu'elles exigent de leurs membres<sup>143</sup>. Les standards de compétences de la **Policy profession**, créés en 2010<sup>144</sup>, sont cependant les plus significatifs. Ils définissent 18 compétences, déclinées en trois niveaux selon le degré de responsabilité, qui ont notamment pour objet de renforcer l'utilisation des preuves (« *evidence* ») dans la conception des politiques publiques (voir Figure 6).

En particulier, il existe une compétence intitulée « évaluation » qui recouvre les éléments suivants :

<sup>141</sup> [www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi](http://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi).

<sup>142</sup> [www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework).

<sup>143</sup> Notamment la GSR profession et le GSG.

<sup>144</sup> Hallsworth, Parker et Rutter (2011).

Tableau 1 – Critères de la compétence « évaluation » de la Policy profession

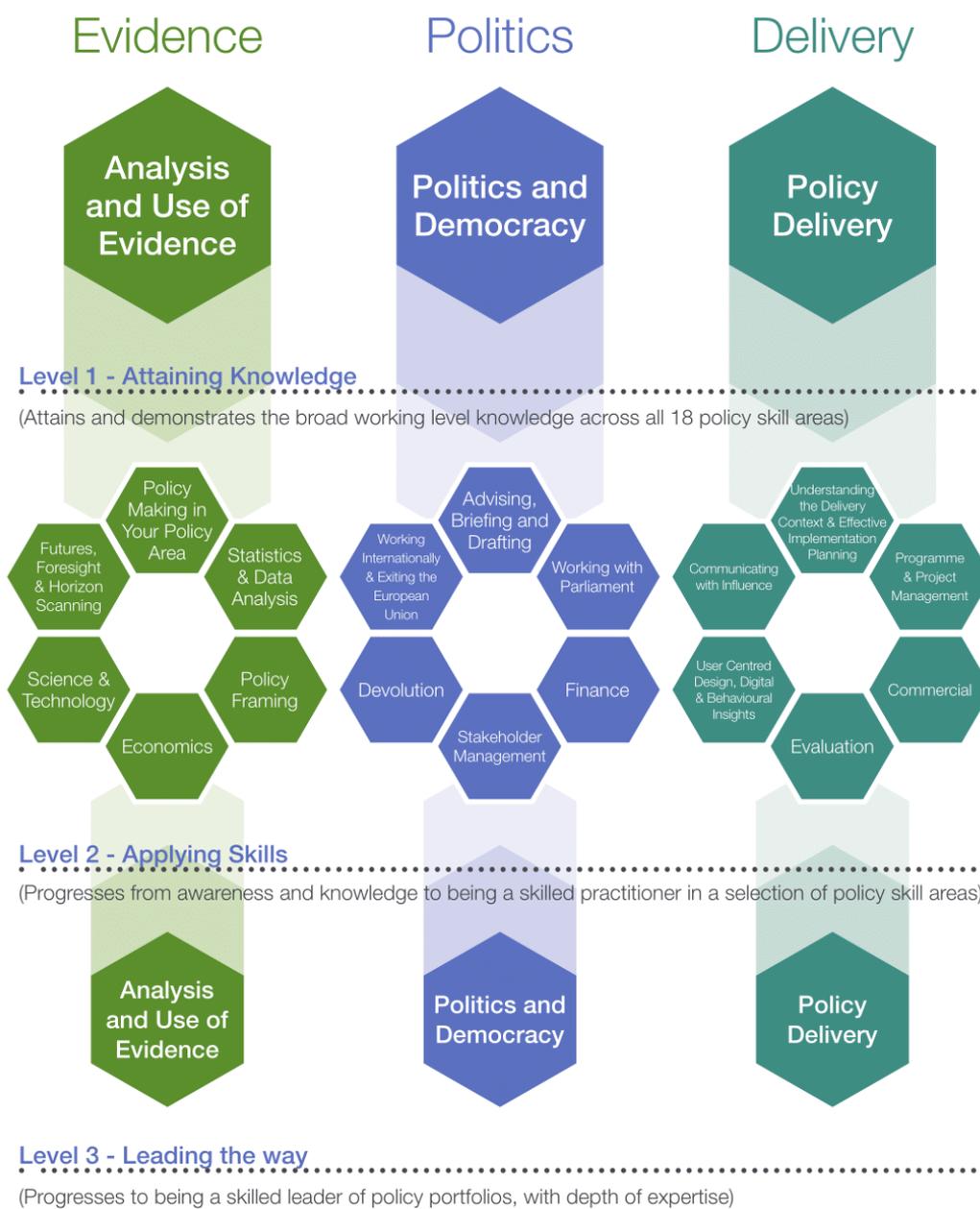
Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Compréhension de l'importance d'évaluer les politiques publiques, capacité à concevoir un plan d'évaluation	Utilisation des évaluations pour faire des recommandations de politique publique	Capacité à identifier les pistes de recherche pertinentes dans son domaine de spécialité
Utilisation d'évaluations antérieures pour appréhender l'efficacité de la politique publique	Utilisation des méthodes « les plus communes » pour réaliser des évaluations et identification des faiblesses méthodologiques d'une évaluation	Connaissance et expérience pratique d'un panel de méthodes d'évaluation et capacité à les adapter à des situations concrètes
Compréhension de la nécessité d'évaluer la validité de toute affirmation et la méthode sous-jacente	Intégration des enjeux d'évaluation dans la conception et la mise en œuvre de la politique publique	Capacité à commanditer des évaluations appropriées et proportionnées et soutien à leur utilisation dans le processus de décision
Connaissance de la différence entre recherche quantitative et qualitative	Utilisation des concepts clés de l'évaluation (significativité statistique, intervalles de confiance, affectation aléatoire)	Promotion des méthodes d'évaluation auprès des autres fonctionnaires
Lecture de graphes et tableaux	Capacité à commanditer de la recherche	Utilisation des évaluations pour initier des changements dans la politique publique
Lecture de statistiques descriptives (moyennes, pourcentages)	Prise de conscience de la responsabilité de publier de la recherche	Construction d'un réseau de chercheurs et d'experts afin d'avoir accès à la recherche la plus récente ainsi qu'à des comparaisons internationales
Compréhension des protocoles de publication de la recherche	Capacité à concevoir une RCT, une enquête et une analyse simples	
	Capacité à impliquer des chercheurs tout au long du développement de la politique publique	
	Capacité à critiquer la recherche en fonction de sa robustesse	

Par ailleurs, il existe une compétence « statistique et analyse de données » qui recouvre notamment la capacité à utiliser l'information fournie par des statisticiens et des chercheurs en sciences sociales (au niveau 2, il s'agit de comprendre les notions de corrélation statistique et d'intervalle de confiance ; au niveau 3, de la capacité à mettre en œuvre une évaluation « de haut niveau »), ainsi qu'une compétence « planification efficace de la mise en œuvre » qui requiert, au niveau 1, la capacité à utiliser des données quantitatives et qualitatives pour suivre la mise en œuvre, évaluer un pilote ou rédiger une étude d'impact *ex ante*.

Comme pour celles de chaque profession, ces compétences, qui s'ajoutent à celles du Civil Service Competency Framework, font l'objet d'une évaluation individuelle, qui a pour objectif de mettre en cohérence la progression professionnelle avec le niveau de compétence des

individus. Ce système d'évaluation fait actuellement l'objet d'une évaluation par l'IFG. La Policy profession est dirigée par un bureau central et par un réseau de chefs de profession dans chaque ministère<sup>145</sup>.

**Figure 6 – Standard de compétences de la Policy profession**



© Crown copyright 2018

Source : Policy Profession Standards 2018<sup>146</sup>

<sup>145</sup> Hallsworth, Parker et Rutter (2011).

<sup>146</sup> [www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about).

## Références et sources

### Entretiens

**Antoine Bozio**, *Research Fellow* à l'Institute for Fiscal Studies (IFS), réalisé le 24 mai 2018.

**Jonathan Breckon**, directeur de l'Alliance for Useful Evidence (A4UE), réalisé le 24 août 2018.

**Jennifer Gold**, directrice de la What Works Team au sein du Cabinet Office, réalisé le 11 septembre 2018.

**Anne Kazimirski**, directrice des études et de l'évaluation à New Philanthropy Capital (NPC), réalisé le 16 mai 2018.

**Stephen Morris**, professeur d'évaluation à la Policy Evaluation and Research Unit (PERU) de l'université de Manchester, chercheur associé à NatCen et membre du CG-TAP, réalisé le 30 août 2018.

### Ouvrages, articles et rapports consultés

Allard C. et Rickey B. (2017), *What Works Centres britanniques: quels enseignements pour des politiques fondées sur la preuve en France ?*, Agence nouvelle des solidarités actives, mars.

Alliance for Useful Evidence :

Nutley S., Powell A. et Davies H. (2013), *What Counts as Good Evidence? Provocation Paper for the Alliance for Useful Evidence*, février.

*UK Evidence Ecosystem for social policy*, février 2016.

Puttick R. (2018), *Mapping the Standards of Evidence used in UK social policy*, mai.

The Behavioural Insights Team :

*Applying behavioural insights to reduce fraud, error and debt*, février 2012.

Haynes L., Service O., Goldacre B. et Torgerson D. (2012), *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials*, juin.

*Update Report 2016-17*, octobre 2017.

Bono P. H., Debu S., Desplatz R., Hayet M., Lacouette-Fougère C. et Trannoy A. (2018), *Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Analyse quantitative de la production scientifique*, Document de travail n° 2018-06, France Stratégie.

Centre for Economic Performance (2016), *Brexit 2016. Policy analysis from the Centre for Economic Performance*, juin.

Civil Service :

Her Majesty's Government (2012), *The Civil Service Reform Plan*, juin.

Civil Service Human Resources (2013), *Civil Service High Potential Stream*.

Policy Profession (2013), *Twelve Actions to Professionalise Policy Making*, octobre.

Government Social Research Service (2015), *Publishing research and analysis in government: GSR Publication Protocol*, mai.

Crafts N. (2016), *The Growth Effects of EU Membership for the UK: a Review of the Evidence*, Centre for Competitive Advantage in the Global Economy, University of Warwick, Working Paper n° 280, mars.

Crossley S. (2015), *The Troubled Families Programme: The perfect social policy?*, Centre for Crime and Justice Studies, Briefing Paper 13, novembre.

Deloitte (2013), *Regards croisés sur la démarche d'évaluation des politiques publiques. Benchmark international*, octobre, p. 63-75.

Department for Business, Energy and Industrial Strategy (anciennement Department for Business, Innovation and Skills) :

*Postal Services Bill 2010: Impact assessment*, 2010.

*Evaluation Strategy: The Role of evaluation in evidence-based decision-making*, août 2010.

*Evaluation Strategy 2015-16: Accountability and learning at the heart of BIS*, décembre 2014.

*Evaluation Plan 2016 (Annual Update to Annex A in the Evaluation Strategy): Accountability and learning at the heart of BIS*, janvier 2016.

*Small Business, Enterprise and Employment Act 2015: Statutory Guidance under S.31 of the Small Business, Enterprise and Employment Act determining whether it is appropriate to make provision for Review (Post-Implementation Review Guidance)*, décembre 2017.

Department of Health (2011), *Health and Social Care Bill 2011: Impact Assessments*.

Department for International Development :

*Monitoring and evaluation framework: Breaking the cycle: saving lives and protecting the future*, 2011.

*International Development Evaluation Policy*, mai 2013.

*DFID Evaluation Strategy 2014-2019*, juin 2014.

*DFID's Evaluation Framework for Payment by Results*, 2014.

Evidence into Action and What Works Team, *What Works Review of the Use of Evidence in the Department for International Development (DFID)*, juin 2014.

*Annual Evaluation Report 2015*, mars 2016.

Department for Transport (2018), *DfT Monitoring and Evaluation Programme 2017 Update: Moving Britain Ahead*.

Department for Work and Pensions :

Dorsett R. (2008), *Pathways to Work for new and repeat incapacity benefits claimants: Evaluation synthesis report*, Research Report n° 525.

Knight G., Salis S., Francavilla F., Radu D., Hevenstone D., Mocca E. et Tousley B. (2013), *Provider-led Pathways to Work: Net impacts on employment and benefits*, Working Paper n° 113, février.

Gray A. et Jenkins B. (2002), « Policy and Program Evaluation in the United Kingdom: A Reflective State? », in Furubo J.-E., Rist R. C. et Sandahl R., *International Atlas of Evaluation*, Transaction Publishers, New Brunswick & Londres, pp. 129-153.

Gustafsson-Wright E., Gardiner S. et Putcha V. (2015), *The Potential and Limitations of Impact Bonds. Lessons from the first five years of experience worldwide*, Brookings, juillet.

Her Majesty's Treasury :

*The Green Book: Central Government Guidance on Appraisal and Evaluation*, deuxième édition publiée en mars 2018 (première édition 2003).

*The Magenta Book: Guidance for evaluation*, avril 2011.

*Quality in policy impact evaluation: understanding the effects of policy from other influences (supplementary Magenta Book guidance)*, décembre 2012.

Institute for Government :

Hallsworth M., Parker S. et Rutter J. (2011), *Policy making in the real world*, avril.

Hallsworth M. et Rutter J. (2011), *Making Policy Better. Improving Whitehall's core business*, avril.

Haddon C. (2012a), *Reforming the Civil Service. The Efficiency Unit in the early 1980s and the 1987 Next Steps Report*.

Haddon C. (2012b), *Reforming the Civil Service. The Centre for Management and Policy Studies, 1999-2005*.

Rutter J. et Gold J. (2015), *Show your workings. Assessing how government uses evidence to make policy*, octobre.

Langer L., Tripney J. et Gough D. (2016), *The Science of Using Science: Researching the Use of Research Evidence in Decision-Making*, EPPI-Centre, Social Science Research Unit, UCL Institute of Education, University College London, Londres, avril.

Lázaro B. (2015), *Comparative study on the institutionalization of evaluation*, EUROsociAL, State of the Art Study n° 15, juillet, p. 41-46.

Lord P., Rabiasz A., Roy P., Harland J., Styles B. et Fowler K. (2017), *Evidence-based Literacy Support: the 'Literacy Octopus' Trial. Evaluation report and executive summary*, Education Endowment Foundation, décembre.

Ministry of Housing, Communities & Local Government (anciennement Department for Communities and Local Government):

Day L., Bryson C., White C., Purdon S., Bewley H., Sala L. K. et Portes J., *National Evaluation of the Troubled Families Programme. Final Synthesis Report*, octobre 2016.

*The first Troubled Families Programme 2012 to 2015: an overview*, octobre 2016.

*Supporting disadvantaged families. Annual report of the Troubled Families Programme 2017-18*, mars 2018.

*National evaluation of the Troubled Families Programme 2015-2020: Family Outcomes – national and local datasets, part 3*, mars 2018.

National Audit Office :

*Evaluation in Government*, Report by the National Audit Office, décembre 2013.

*Funding for disadvantaged pupils*, Report by the Comptroller and Auditor General, juin 2015.

*Annual Report and Accounts 2016-2017*, juin 2017.

Organisation pour la coopération et le développement économique (2015), *OECD Regulatory Policy Outlook 2015*, OECD Publishing, Paris, p. 208-209.

Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office (1999), *Modernising Government*, The Stationery Office, London, mars.

Shaw T. (2016), « Performance budgeting practices and procedures », *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 15/3, mai.

Talbot C. (2010), *Performance in Government. The Evolving System of Performance and Evaluation Measurement, Monitoring and Management in the United Kingdom*, ECD Working Papers n° 24, Washington, DC, novembre.

What Works Network (2018), *The What Works Network. Five Years On*, janvier.

## Principaux sites internet consultés

Alliance for Useful Evidence

[www.alliance4usefulevidence.org](http://www.alliance4usefulevidence.org)

[www.alliance4usefulevidence.org/training-and-skills](http://www.alliance4usefulevidence.org/training-and-skills)

[www.alliance4usefulevidence.org/publication/alliance-for-useful-evidence-progress-report-2014-16-april-2016](http://www.alliance4usefulevidence.org/publication/alliance-for-useful-evidence-progress-report-2014-16-april-2016)

Behavioural Insights Team

[www.behaviouralinsights.co.uk](http://www.behaviouralinsights.co.uk)

Big Lottery Fund

[www.biglotteryfund.org.uk](http://www.biglotteryfund.org.uk)

[www.biglotteryfund.org.uk/research/a-better-start](http://www.biglotteryfund.org.uk/research/a-better-start)

[www.abetterstart.org.uk/content/about-evaluation](http://www.abetterstart.org.uk/content/about-evaluation)

[www.biglotteryfund.org.uk/global-content/programmes/uk-wide/realising-ambition](http://www.biglotteryfund.org.uk/global-content/programmes/uk-wide/realising-ambition)

[www.catch-22.org.uk/wp-content/uploads/2013/11/Realising-Ambition-programme-overview-July-2012.pdf](http://www.catch-22.org.uk/wp-content/uploads/2013/11/Realising-Ambition-programme-overview-July-2012.pdf)

[https://archive.dartington.org.uk/projects/realising\\_ambition\\_\\_1](https://archive.dartington.org.uk/projects/realising_ambition__1)

Cochrane

[www.cochrane.org](http://www.cochrane.org)

Economic and Social Research Council

<https://esrc.ukri.org/>

<https://esrc.ukri.org/about-us/what-we-do>

[www.ukri.org/](http://www.ukri.org/)

<https://esrc.ukri.org/research/impact-toolkit/influencing-policymakers>

<https://esrc.ukri.org/research/research-and-impact-evaluation>

<https://esrc.ukri.org/collaboration/working-with-policymakers>  
<https://esrc.ukri.org/collaboration/collaboration-opportunities>  
[www.esrc.ac.uk/news-events-and-publications/evidence-briefings](http://www.esrc.ac.uk/news-events-and-publications/evidence-briefings)

#### EPPI-Centre

<http://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=53>

#### Exécutif : organisation

[www.gov.uk/government/publications/cross-government-trial-advice-panel-role-and-membership](http://www.gov.uk/government/publications/cross-government-trial-advice-panel-role-and-membership)  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/753468/RiseExperimentalGovernment\\_Cross-GovTrialAdvicePanelUpdateReport.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/753468/RiseExperimentalGovernment_Cross-GovTrialAdvicePanelUpdateReport.pdf)  
[www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about)  
[www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework)  
[www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment)  
[www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi](http://www.civilservicejobs.service.gov.uk/csr/index.cgi)  
[www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about)  
[www.gov.uk/government/collections/the-analysis-function-in-government](http://www.gov.uk/government/collections/the-analysis-function-in-government)  
[www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-economic-service/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-economic-service/about)  
[www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-social-research-profession/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-government-social-research-profession/about)  
[www.gov.uk/guidance/the-government-social-research-competency-framework](http://www.gov.uk/guidance/the-government-social-research-competency-framework)  
[www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about](http://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-policy-profession/about)  
[www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-talent-management/civil-service-talent-management)  
<https://civilservice.blog.gov.uk/2015/06/16/could-you-be-a-future-or-senior-leader/>  
[www.gov.uk/guidance/teaching-and-leadership-innovation-fund](http://www.gov.uk/guidance/teaching-and-leadership-innovation-fund)  
[www.gov.uk/guidance/strategic-school-improvement-fund](http://www.gov.uk/guidance/strategic-school-improvement-fund)  
[www.gov.uk/guidance/social-impact-bonds](http://www.gov.uk/guidance/social-impact-bonds)  
[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/646733/Knowledge\\_Box\\_Guidance\\_on\\_developing\\_a\\_SIB.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/646733/Knowledge_Box_Guidance_on_developing_a_SIB.pdf)  
<https://emmatomkinson.com/2014/07/17/social-impact-bonds-in-the-uk-an-overview/>

#### Exécutif : publications

[www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government](http://www.gov.uk/government/publications/the-green-book-appraisal-and-evaluation-in-central-government)  
[www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book](http://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book)  
[www.gov.uk/government/collections/areas-of-research-interest](http://www.gov.uk/government/collections/areas-of-research-interest)  
[www.gov.uk/government/publications/provider-led-pathways-to-work-net-impacts-on-employment-and-benefits](http://www.gov.uk/government/publications/provider-led-pathways-to-work-net-impacts-on-employment-and-benefits)  
[www.gov.uk/government/publications/national-citizen-service-evaluation-report-2016](http://www.gov.uk/government/publications/national-citizen-service-evaluation-report-2016)  
[www.gov.uk/government/publications/national-evaluation-of-the-first-troubled-families-programme](http://www.gov.uk/government/publications/national-evaluation-of-the-first-troubled-families-programme)  
[www.gov.uk/government/publications/national-evaluation-of-the-troubled-families-programme-2015-to-2020-interim-findings](http://www.gov.uk/government/publications/national-evaluation-of-the-troubled-families-programme-2015-to-2020-interim-findings)  
[www.gov.uk/government/publications/bis-evaluation-strategy-2015-to-2016](http://www.gov.uk/government/publications/bis-evaluation-strategy-2015-to-2016)  
[www.gov.uk/government/publications/bis-evaluation-plan-2016](http://www.gov.uk/government/publications/bis-evaluation-plan-2016)  
[www.gov.uk/government/publications/dip-impact-toolkit](http://www.gov.uk/government/publications/dip-impact-toolkit)  
[www.gov.uk/government/publications/dft-monitoring-and-evaluation-programme-2017](http://www.gov.uk/government/publications/dft-monitoring-and-evaluation-programme-2017)

[www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/243718/evidence-reduce-reoffending.pdf](http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/243718/evidence-reduce-reoffending.pdf)

#### The Guardian

[www.theguardian.com/society/2016/oct/17/governments-448m-troubled-families-scheme-has-had-little-impact-thinktank](http://www.theguardian.com/society/2016/oct/17/governments-448m-troubled-families-scheme-has-had-little-impact-thinktank)

[www.theguardian.com/politics/2016/apr/28/leave-campaign-economists-for-brexit-report](http://www.theguardian.com/politics/2016/apr/28/leave-campaign-economists-for-brexit-report)

#### Independent Commission for Aid Impact

<https://icai.independent.gov.uk>

<https://icai.independent.gov.uk/about-us/our-workplan>

<https://devtracker.dfid.gov.uk>

#### Institute for Fiscal Studies

[www.ifs.org.uk](http://www.ifs.org.uk)

[www.ifs.org.uk/about/finance](http://www.ifs.org.uk/about/finance)

[www.ifs.org.uk/research/91](http://www.ifs.org.uk/research/91)

[www.ifs.org.uk/publications/8339](http://www.ifs.org.uk/publications/8339)

#### Institute for Government

[www.instituteforgovernment.org.uk](http://www.instituteforgovernment.org.uk)

[www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/policy-making](http://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/policy-making)

#### Législatif

[www.legislation.gov.uk](http://www.legislation.gov.uk)

[www.parliament.uk/mps-lords-and-offices/offices/commons/scrutinyunit](http://www.parliament.uk/mps-lords-and-offices/offices/commons/scrutinyunit)

[www.parliament.uk/mps-lords-and-offices/offices/bicameral/post/publications/postnotes](http://www.parliament.uk/mps-lords-and-offices/offices/bicameral/post/publications/postnotes)

#### London School of Economics and Political Science

[www.lse.ac.uk](http://www.lse.ac.uk)

[www.lse.ac.uk/about-lse/lse-at-a-glance](http://www.lse.ac.uk/about-lse/lse-at-a-glance)

<https://info.lse.ac.uk/staff/divisions/Finance-Division/assets/annual-accounts/PDF/17-0494-FinancialStatementsLandscape-FINAL-Amend.pdf>

<http://cep.lse.ac.uk>

[www.centreformacroeconomics.ac.uk/Home.aspx](http://www.centreformacroeconomics.ac.uk/Home.aspx)

[www.lse.ac.uk/business-and-consultancy/consulting](http://www.lse.ac.uk/business-and-consultancy/consulting)

#### Microeconomic Insights

<http://microeconomicinsights.org>

#### National Audit Office

[www.nao.org.uk](http://www.nao.org.uk)

[www.nao.org.uk/about-us/our-work](http://www.nao.org.uk/about-us/our-work)

#### Nesta

[www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)

#### Office for National Statistics

[www.ons.gov.uk](http://www.ons.gov.uk)

[www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics](http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/datasets/civilservicestatistics)

Research Excellence Framework

[www.ref.ac.uk/about/whatref](http://www.ref.ac.uk/about/whatref)

Royal Statistical Society

[www.rss.org.uk](http://www.rss.org.uk)

United Kingdom Evaluation Society

<https://evaluation.org.uk>

What Works Network

[www.gov.uk/guidance/what-works-network](http://www.gov.uk/guidance/what-works-network)

[www.nice.org.uk](http://www.nice.org.uk)

[www.nice.org.uk/about/nice-communities/medicines-and-prescribing#more-evidence-summaries](http://www.nice.org.uk/about/nice-communities/medicines-and-prescribing#more-evidence-summaries)

<https://educationendowmentfoundation.org.uk>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/evaluating-projects/evaluation-information-for-grantees/panel-of-evaluators>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/about/history>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/projects/active>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/tools/guidance-reports>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/evidence-summaries/teaching-learning-toolkit>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/projects-and-evaluation/projects/the-literacy-octopus-communicating-and-engaging-with-research>

<https://educationendowmentfoundation.org.uk/news/untangling-the-literacy-octopus>

<http://whatworks.college.police.uk/Pages/default.aspx>

<http://whatworks.college.police.uk/toolkit/Pages/Toolkit.aspx>

<http://whatworks.college.police.uk/About/Pages/Evaluation.aspx>

[www.eif.org.uk](http://www.eif.org.uk)

[www.eif.org.uk/resource/pioneering-places-blackpool-eif](http://www.eif.org.uk/resource/pioneering-places-blackpool-eif)

[www.whatworksgrowth.org](http://www.whatworksgrowth.org)

[www.whatworksgrowth.org/resources](http://www.whatworksgrowth.org/resources)

[www.ageing-better.org.uk](http://www.ageing-better.org.uk)

<https://whatworkswellbeing.org>

[www.wcpp.org.uk](http://www.wcpp.org.uk)

<http://whatworksscotland.ac.uk>

<https://whatworks.blog.gov.uk>

<https://whatworks.blog.gov.uk/2018/06/22/learning-what-works-in-building-integrated-communities>

RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie\\_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)



**FRANCE STRATÉGIE**

---

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.