



Royaume-Uni : Les « What Works Centres » ou « ce qui marche » au service de l'action publique

Le Royaume-Uni a promu très tôt l'évaluation d'impact et les politiques « fondées sur la preuve ». En 1999, le gouvernement travailliste a publié un rapport¹ visant à développer l'« evidence-based policy », ou politique fondée sur la preuve². Puis, l'idée de mettre en place des agences dédiées au transfert de connaissance a fait son chemin ; la création des What Works Centres (WWC) a été soutenue par David Halpern, directeur du *Behavioural Insights Team*³ et Geoff Mulgan, directeur de l'agence d'innovation Nesta⁴. Ces structures visent à éclairer la décision publique en mettant l'accent sur « ce qui fonctionne ».

Le fondement scientifique des WWC : l'« evidence-based policy »

L'exigence d'efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques est de plus en plus prégnante, ce qui suppose de mettre en place des évaluations robustes. L'« evidence-based policy », qui fait partie des différentes méthodes d'évaluation testées, est apparue dans les années 90 dans le domaine médical. La même approche commence à être utilisée dans bien d'autres domaines, notamment en matière de politiques publiques, aux États-Unis⁵ et en Grande-Bretagne avec les WWC⁶ par exemple. En effet, on ne se contente plus de positions de principe ou de pressentiment, pour fonder la décision publique et on s'appuie sur l'évaluation d'impact⁷. « Une évaluation d'impact réussie vise à établir la situation qu'aurait connue la société en l'absence de la politique évaluée. Cette situation fictive, aussi appelée contrefactuelle, permet, en la comparant à la situation effectivement observée, de déduire une relation de causalité entre l'intervention publique et un indicateur jugé pertinent (la santé, l'emploi, l'éducation, etc.)⁸ ».

Institutionnalisation, essaimage et accompagnement

En 1999, le ministre de la Santé britannique crée le National Institute for Health and Care Excellence (NICE)⁹ en charge de l'analyse coût/efficacité des médicaments et des matériels médicaux. À la pointe en matière de politique de santé fondée sur la preuve, il sert de modèle à la création, à partir de 2010, de huit WWC. On dénombre six centres thématiques qui couvrent différents domaines d'activité :

- l'éducation des enfants défavorisés (The Education Endowment Foundation) ;
- la prévention précoce (The Early Intervention Foundation) ;
- le développement économique local (The What Works Centre for Local Economic Growth) ;

¹ <http://www.worldcat.org/title/modernising-government/oclc/42950771?ht=edition&referer=di>

² Le mot *evidence* renvoie à l'idée de corroboration empirique et de preuve.

³ Unité – désormais indépendante du Cabinet Office (Services du Premier ministre) - créée en 2010, qui rassemble des experts en *Behaviorial Economics* et des fonctionnaires et dont la mission est de concevoir des actions publiques basées sur le « nudge » (méthode douce pour inspirer la bonne décision) et sur l'évaluation expérimentale (*randomised evaluations*)

⁴ <http://www.behaviouralinsights.co.uk/>

⁵ Association en charge de la promotion de l'innovation dans les services publics : <http://www.nesta.org.uk/>

⁶ http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Etats-Unis_juillet-aout_2015.pdf

⁷ <http://www.eif.org.uk/press-release-what-works-centres-success/>

⁸ <http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2014/11/evidencebasedpolicymakingaguideforeffectivegovernment.pdf>

⁹ http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/guide_methodologique_20160906web.pdf

<https://www.nice.org.uk/>

- la prévention de la criminalité (The What Works Centre for Crime Reduction) ;
- la promotion du bien-être (The What Works Centre for Wellbeing) ;
- l'amélioration de la qualité de vie des personnes vieillissantes (the Centre for Ageing Better).

Deux centres, « membres affiliés » à compétence territoriale ont été instaurés pour l'Écosse (What Works Scotland, en charge de la réforme des services publics) et le pays de Galles (Public Policy Institute for Wales, pour la lutte contre la pauvreté)¹⁰.

Trois missions fondamentales leur ont été assignées :

- synthèse de la recherche par des revues systématiques de littérature et recommandations à destination des décideurs publics ;
- généralisation et accompagnement : mise à disposition de bibliothèques pour aider les professionnels et - accompagnement par des formations et des programmes d'essai ;
- évaluations des politiques publiques mises en place.

Il ne s'agit pas de centres de recherche classiques¹¹. Ce sont des centres indépendants, portés par une association, une fondation ou une université (par exemple, le What Works Centre pour la réduction de la criminalité est un consortium de huit universités). La proximité avec la sphère publique est forte (au sein du Cabinet Office, une équipe de trois personnes assure la coordination avec les WWC) et indispensable¹².

Les projets durent entre trois et quinze ans et leur budget annuel varie de 500 000 à 14 millions de £ issus de subventions publiques, mais aussi de fonds privés.

Un lieu de rencontre entre praticiens et chercheurs

Il est difficile pour les praticiens d'avoir accès aux connaissances scientifiques disponibles et d'en faire un usage judicieux¹³. Les WWC tentent d'y remédier en vulgarisant la recherche scientifique. Par ailleurs, ils visent la recherche de solutions efficaces, adaptées aux réalités du terrain et ainsi cherchent à convaincre les décideurs publics de l'intérêt de la « preuve ». Leur mission comprend également l'accompagnement des praticiens dans l'appropriation de la recherche¹⁴. L'objectif est de créer un véritable partenariat entre les décideurs publics, chercheurs et professionnels de terrain. Cela suppose une évolution des cultures professionnelles¹⁵.

Des obstacles subsistent cependant : on constate un décalage entre le temps long de l'expérimentation et le temps court de la décision politique. Par ailleurs, les décideurs politiques sont assez réticents car expérimenter, c'est assumer le caractère aléatoire des décisions prises, or cette situation est peu confortable pour eux.

Un premier bilan : les WWC, ça marche ?

Les projets foisonnent : le Public Policy Institute for Wales comptabilise 60 projets de recherche en deux ans, 127 expérimentations en six ans pour le centre en charge de la réduction des inégalités scolaires. Certaines d'entre eux donnent des résultats positifs, comme l'évaluation randomisée concernant le port de caméras vidéo-corporelles par des policiers¹⁶ qui a permis de généraliser le dispositif aux 22 000 officiers de la police de Londres. Autre succès majeur : le « Teaching and Learning Toolkit » (mallette de pédagogie et d'apprentissage)¹⁷ développé par The Education Endowment Foundation. Il s'agit d'un outil interactif de mise à disposition des résultats des évaluations expérimentales concernant des « interventions pédagogiques », utilisé par 64 % des 543 chefs d'établissements¹⁸.

Plus généralement, ces premiers résultats sont encourageants, mais ils ne permettent pas de tirer des conclusions définitives sur l'efficacité de la méthode. De plus, la date de création relativement récente des WWC ne permet pas encore d'avoir suffisamment de recul. Le domaine d'activité parfois assez flou de certains WWC (bien-être ou bien vieillir) limite leur capacité d'action. Enfin, ces centres ne s'appuient pas tous pour le moment sur des équipes professionnelles dédiées. Toutefois, certains pays tentent de s'en inspirer comme le Canada¹⁹ et la France²⁰.

Virginie Ma-Dupont

¹⁰ <http://londonfunders.org.uk/sites/default/files/images/Ross%20Neilson%20-%20What%20Work%20Works.pdf>

¹¹ <https://www.gov.uk/guidance/what-works-network>

¹² <http://www.nesta.org.uk/blog/why-what-works-centres-are-working>

¹³ <http://www.cairn.info/revue-tiers-monde-2009-4-page-853.htm>

¹⁴ <http://londonfunders.org.uk/sites/default/files/images/Ross%20Neilson%20-%20What%20Work%20Works.pdf>

¹⁵ <http://the-sra.org.uk/wp-content/uploads/ross-neilson-and-robbie-coleman.pdf>

¹⁶ <http://news.met.police.uk/news/rollout-of-body-worn-cameras-191380>

¹⁷ <https://educationendowmentfoundation.org.uk/resources/teaching-learning-toolkit>

¹⁸ Sondage réalisé par le National Audit Office en 2015.

¹⁹ <https://mowatcentre.ca/canada-needs-a-what-works-centre-heres-how-we-can-build-it/>

²⁰ http://www.solidarites-actives.com/pdf/Ansa_RapportWWC_2017_VF