



# Nouveaux modes de conception des politiques publiques

## POURQUOI UTILISER DES APPROCHES INNOVANTES ?

*La demande est forte et croissante aujourd'hui pour de nouveaux modèles de conception des politiques publiques. Cette note explore les changements qui sont intervenus ces 30 dernières années dans le domaine public, et leurs conséquences sur la fabrique de l'action publique.*

### LA CRISE DE LÉGITIMITÉ DU MODÈLE REPRÉSENTATIF

Depuis une trentaine d'années, le modèle de démocratie représentative dans lequel nous vivons est de plus en plus contesté (Tiberj, 2013). Cette crise survient dans la plupart des pays européens (Muxel, 2007) et est notamment perceptible via l'augmentation continue de l'abstention. En France, elle se double d'une crise autour du rôle de l'État.

#### Les évolutions de la société

Plusieurs facteurs expliquent au moins en partie ces évolutions :

- ▶ **L'élévation du niveau de formation scolaire et, concurremment, du niveau culturel moyen**, ont donné à chacun les moyens de mieux comprendre la société et de développer une opinion individuelle sur la politique.

*En quelques décennies, le sentiment d'incompétence en matière politique des Français a ainsi considérablement chuté, passant de 72 % il y a 30 ans à 52 % [en 2005]. Les citoyens [...] peuvent davantage se prononcer individuellement sur des questions de société, au lieu de se référer uniquement à des personnalités ou des groupes de références spécifiques (partis, syndicats) qu'ils estimaient plus compétents qu'eux-mêmes et à qui ils déléguaient naturellement le pouvoir ».*  
(Mouterde, Delahais, Pupier, 2005)

- ▶ Chaque individu se différenciant fortement de ses concitoyens, les solutions collectives apparaissent moins adaptées au cas de chacun, poussant à **l'incompréhension** vis-à-vis des décisions politiques (Ascher, 2007) ;
- ▶ Ce sentiment est renforcé par le décalage important entre le profil sociologique des gouvernants et des gouvernés : en 2012, alors que les employés et les ouvriers représentaient plus de la moitié de la population active, seul 3% des députés provenaient de leurs rangs (CEVIPOF, 2012).
- ▶ Les citoyens perçoivent dans les **mécanismes de mondialisation** à l'œuvre actuellement un facteur d'affaiblissement de la capacité des élus à peser sur les

évolutions de la société : « l'État ne peut pas tout », et les centres de décision (y compris politiques) semblent s'éloigner des citoyens ;

- ▶ L'importance de l'actualité à laquelle réagit l'opinion appelle à une accélération de la décision politique, rendant plus difficile d'« **intégrer le souci du long terme** » pourtant principal porteur, d'après Pierre Rosanvallon, de l'intérêt général. Or, les enjeux de long terme (sur l'environnement, le vivre ensemble, le modèle social, etc.) apparaissent aujourd'hui particulièrement prégnants et dans une situation de crise quasi permanente.

## La remise en cause de la conception française de l'intérêt général

Dans la conception française, « L'État est l'organe de la pensée sociale » (Durkheim), mais pas au sens où il exprimerait la pensée du peuple. Au contraire, par un travail constant de réflexion et de délibération, il rejette les représentations collectives issues de la société pour formuler une pensée rationnelle dont la mise en œuvre garantit le bien public.

Voir notamment Birnbaum, 1976: « La conception durkheimienne de l'État »

---

*Les fonctionnaires doivent s'identifier strictement aux fonctions qu'ils exercent au nom de l'intérêt général, « au-dessus » des castes ou des classes sociales : ils n'ont donc pas d'intérêts sociaux spécifiques (Birnbaum, 1976)*

---

Ainsi, si « la loi est l'expression de la volonté générale » (art. 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, 26 août 1789), c'est celle qui est exprimée par un État (et ses fonctionnaires) au-dessus des conflits sociaux. Tout groupe d'intérêt est dès lors vu avec défiance.

L'administration s'est ainsi progressivement forgé un certain monopole de la définition de l'intérêt général et des politiques qui en découlent, mais ce mode de fonctionnement a été progressivement remis en cause :

- ▶ D'abord, parce que l'intérêt général s'est progressivement transformé en un « instrument technique d'autojustification » (Grémion, 1976, Worms, 1978, Mény, 1986) : la politique de l'État est au service de l'intérêt général parce que c'est la politique de l'État.
- ▶ Ensuite, parce que les procédures opaques ou techniques de définition de l'intérêt général ont permis à certains groupes d'intérêt d'influer sur les politiques publiques à leur bénéfice (par exemple, l'urbanisation rapide des côtes au nom du tourisme, et soutenu par l'industrie du BTP). L'intérêt général se confond alors avec l'intérêt de groupes sociaux proches du pouvoir, mettant en question la neutralité de l'autorité publique. Cette connivence, parfois mise sous les feux de l'actualité, a ainsi battu en brèche l'idée d'un État impartial, alors même que les attentes en termes de défense de l'intérêt général sont particulièrement fortes.

L'article 15 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 (« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »), longtemps resté lettre morte, devient dès lors une demande de plus en plus pressante des citoyens.

## LE RENOUVELLEMENT DE L'ACTION PUBLIQUE

À partir de la fin des années 1980, ces enjeux vont pousser à des évolutions de plus en plus puissantes dans la façon de concevoir et mettre en œuvre les politiques publiques.

### D'une logique de la règle à la logique de résultat

Le premier mouvement va consister dans un changement dans la façon de concevoir l'action publique. L'administration française, comme beaucoup d'autres, s'est bâtie sur le respect de la règle et des procédures (Guillaume, Dureau et Silvent, 2002). Le premier critère de jugement de l'action a longtemps été (et est encore) la capacité à respecter les règles (légales, comptables, etc.), et l'État s'est en conséquence doté d'un appareil de contrôle performant (Cour et chambres des comptes, Inspections générales) permettant d'assurer la conformité à la règle et de sanctionner, le cas échéant, les comportements abusifs.

Plusieurs facteurs vont pousser les acteurs publics à ne plus se contenter de cette approche et à inclure, progressivement, l'atteinte des résultats comme critère de jugement de l'action publique :

- ▶ **Il est plus difficile de prévoir à l'avance les effets des politiques publiques.** En cause notamment : la complexité croissante des contextes d'intervention et l'augmentation du nombre d'acteurs publics et privés (l'État n'est plus seul à décider). Les instruments ont changé également, privilégiant l'incitation à l'imposition de règles contraignantes pour faire changer les comportements, rendant les effets plus incertains. Dès lors, il n'est plus possible de se satisfaire d'une estimation a priori des impacts ;
- ▶ Pour les nouveaux acteurs publics (comme les organisations internationales, ou, en France, les Régions), il apparaît important de **justifier leurs politiques** (voire leur existence) au regard de leurs bienfaits attendus ;
- ▶ Enfin, l'influence de la pratique privée sur l'action publique (mouvement du New Public Management) pousse notamment au développement de la **gestion par objectifs** dans l'administration, ce qui nécessite donc d'être capable de les fixer et de les mettre à jour.

Ces évolutions sont notamment à la base du développement de l'évaluation (dans les années 1990 en France), et des logiques de performance présentes dans la LOLF et la RGPP dans les années 2000. Elles ont aussi abouti à des effets pervers, notamment quand la « culture des indicateurs », déconnectés des objectifs de l'intervention, induit une charge supplémentaire pour les agents et parfois paralyse l'action publique (Lacaze, 2005).

### Du gouvernement d'un seul à la gouvernance partagée

Si l'État n'a plus le monopole de l'intérêt général, c'est que d'une part d'autres acteurs, publics ou privés (les parties prenantes), ont leur propre vision des finalités et des objectifs de l'action publique ; et d'autre part qu'ils

New Public Management (NPM), une nouvelle forme de gestion publique basée sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé (Chappoz, Pupion, 2012)

La LOLF, loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finance, institue de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'État. La RGPP, révision générale des politiques publiques, en proposant une simplification de l'organisation administrative et en favorisant la recherche d'économies, affirme quant à elle un ancrage du NPM au cœur de l'action publique (Kott, 2010).

se sentent légitimes à l'exprimer, et entendent donc que leur point de vue soit pris en compte. De même, il devient progressivement légitime de prendre en compte l'expertise des parties prenantes et des citoyens, notamment le point de vue de l'utilisateur :

« C'est la personne qui porte la chaussure qui sait le mieux si elle fait mal et où elle fait mal, même si le cordonnier est l'expert qui est le meilleur juge pour savoir comment y remédier ». (Dewey, 1927, cité par Sintomer, 2008)

Cette évolution renvoie d'abord au développement du concept de gouvernance. Cette notion « met l'accent sur la multiplicité et la variété des acteurs associés à la définition et à la mise en œuvre de l'action publique. Cette interaction est rendue nécessaire par le fait qu'aucun acteur, public ou privé, ne dispose dans le contexte actuel d'incertitude, des connaissances et des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes. » (Pecqueur, Ternaux, 2005)

D'autre part, elle renvoie à une conception de l'intérêt général « libérale », particulièrement prégnante outre-Atlantique, dans laquelle celui-ci naît de la confrontation des intérêts particuliers :

« L'intérêt général n'est rien, s'il n'est pas l'intérêt de quelqu'un ; il est celui des intérêts particuliers qui se trouve commun au plus grand nombre des votants. De là la nécessité du concours des opinions. Ce qui vous paraît un mélange, une confusion propre à tout obscurcir, est un préliminaire indispensable à la lumière. Il faut laisser tous ces intérêts particuliers se presser, se heurter les uns contre les autres (...) ; ils finissent par se concilier, par se fondre en un seul avis. » (Sieyès, 1789, cité par Manin, 1995)

Cette approche ne vise d'ailleurs pas toujours au consensus. Le point de vue d'un groupe peut être érigé en rapport de force visant à « obliger » les décideurs à agir, que ce groupe soit constitué de « sans-voix » (Saul Alinsky, 1971), ou au contraire de groupes sachant se faire entendre (voir le « syndrome NIMBY », *Not in my backyard*). Les différences dans la capacité des différents groupes sociaux à se faire entendre peut ainsi aboutir à des politiques injustes ou inéquitable.

D'autres critiques pointent la dilution des responsabilités entre les acteurs, ou le risque de déboucher sur un « consensus mou » établi sur la base du plus petit dénominateur commun existant entre les différents intérêts des parties prenantes.

## La réception de l'action publique

Corollaire du point précédent, le développement de l'évaluation des politiques publiques, en particulier ces trente dernières années, a permis de mettre en avant l'importance de la réception de l'action publique dans sa

Le point de vue de l'utilisateur est d'ailleurs un des piliers de la LOLF, au même titre que l'efficacité socio-économique ou l'efficacité de gestion.

Le Conseil d'État a ainsi reconnu en 2011 que désormais, aucune décision n'est estimée légitime par les citoyens si elle n'a pas été discutée ». [www.dalloz-actualite.fr/interview/aucune-decision-n-est-estimee-legitime-par-citoyens-si-elle-n-pas-ete-discutee#.VOIjdubF9vE](http://www.dalloz-actualite.fr/interview/aucune-decision-n-est-estimee-legitime-par-citoyens-si-elle-n-pas-ete-discutee#.VOIjdubF9vE)

Le terme NIMBY sert à décrire péjorativement l'opposition par des résidents à un projet local d'intérêt général dont ils considèrent qu'ils subiront les nuisances (wikipedia).

capacité effective à atteindre ses résultats escomptés (Revillard, 2016). En clair, ce n'est jamais une intervention publique seule qui obtient ses effets : ces derniers dépendent de la façon dont les cibles de l'intervention la comprennent, se l'approprient, l'adaptent à leurs propres besoins, parfois la détournent.

Cette prise de conscience amène à considérer de plus en plus les cibles de l'action publique comme des acteurs à part entière, dont il faut intégrer les réactions.

## Vers la politique basée sur des données probantes

Un dernier mouvement, particulièrement prégnant depuis les années 1990, consiste à remettre la donnée, ou la preuve (*evidence*), au centre de l'action publique. Dans la foulée de la recherche clinique (*evidence-based medicine*), il s'agit de fonder l'action publique sur des éléments de preuve plutôt que les arbitrages subjectifs des acteurs de terrain ou sur des théories de portée générale. L'évaluation des politiques publiques, notamment, est un des éléments constitutifs de l'*evidence-based policy* (EBP). Appliquée à divers secteurs des politiques publiques (la santé, l'emploi, l'éducation, etc.), elle cherche à identifier des mesures « qui marchent » ou au contraire à prouver l'inefficacité de certains dispositifs installés, s'affichant volontiers au-delà des désaccords idéologiques.

Derrière ces principes, cependant, certains tenants de l'EBP, issus de la micro-économie empirique, poussent un remodelage plus complet de l'action publique s'appuyant sur la méthode de l'expérimentation évaluée par assignation aléatoire (*méthode expérimentale*), considérée comme le seul moyen à même de générer des preuves solides de l'efficacité d'un dispositif. Dans ce cadre, l'action publique doit systématiquement être expérimentée, sous la forme de dispositifs simples et facilement évaluables. Un dispositif qui ne pourrait pas être évalué par méthode expérimentale serait considéré comme inévaluable, et partant, inefficace, ce qui laisse de côté l'ensemble des politiques complexes des gouvernements.

Une autre critique tient au fait que ces méthodes expérimentales visent à faire abstraction de la mise en œuvre de l'action publique par les acteurs (fonctionnaires, acteurs sociaux, économiques, etc.), aboutissant à des résultats « en laboratoire », régulièrement battus en brèche lors de la généralisation.

Au total, si la prise en compte des données probantes dans les politiques publiques apparaît comme une tendance de fond de l'action, l'EBP dans sa dimension expérimentale apparaît aujourd'hui comme limitée dans ses applications pratiques.

L'expérimentation évaluée par assignation aléatoire consiste à tester, dans des conditions contrôlées, un dispositif sur un groupe au regard d'un indicateur d'impact, et à effectuer une mesure de l'efficacité en comparant les résultats obtenus sur le groupe test en comparaison du groupe de contrôle.

## IMPACTS SUR LA CONCEPTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

### Un renouvellement profond de l'action publique

La façon dont les politiques publiques sont pensées, conçues et mises en œuvre est largement impactée par ces évolutions de fond. Voici certaines de ces évolutions :

- ▶ Pour qu'une action publique soit légitimée, toutes les parties prenantes doivent avoir pu s'exprimer à son sujet. En conséquence, il a fallu développer des façons de les impliquer, allant de la simple information et de la consultation à l'association pleine et entière aux décisions. Ces modèles sont dits « **pluralistes** » (ils prennent en compte tous les points de vue) et « **participatifs** » (ils associent les points de vue à la décision) ;
- ▶ La réception de l'action par les cibles et en particulier, pour les services, par **l'usager**, prend une place essentielle dans la démarche de conception. Il s'agit de comprendre comment les cibles vont réagir à l'intervention et se l'approprier, ce qui passe généralement par leur implication dans le modèle de conception (approches qualité, par exemple) ;
- ▶ Au-delà de l'expertise des services et des apports des parties prenantes, le fait de **s'appuyer sur des faits** est également un changement important dans la conception des politiques publiques, et passe par des revues de littérature ou des études spécifiques. Les démarches d'évaluation, qui apportent un socle robuste de preuves, offrent ainsi une bonne base pour lancer une phase de reconception de l'action publique ;
- ▶ Les nouvelles interventions sont d'abord pensées en termes de mécanismes de changement de comportement des cibles, qu'il s'agisse d'interventions « lourdes » (interdiction, obligation) ou plus légères, comme les fameux « nudges » ;
- ▶ Enfin, avec tous ces éléments à prendre en compte et l'incertitude dans laquelle baigne l'action publique, la phase de conception apparaît de plus en plus comme une **phase d'expérimentation et de prototypage**, dans laquelle les succès comme les échecs sont vus comme des occasions d'apprendre, de partager et d'améliorer les politiques publiques. Cette phase peut se dérouler progressivement ou, au contraire, passer par des phases rapprochées de conception et d'expérimentation : si un projet ou un programme ne fait pas ses preuves, il est alors abandonné, laissant la voie à une nouvelle approche (Bérard, Valdenaire, 2013).

Les nudges ou « coups de pouce » sont des interventions qui n'obligent jamais les cibles mais les aident à prendre la décision voulue en s'appuyant sur des mécanismes psychologiques implicites. Ils présentent un risque éthique important, dans la mesure où ces mécanismes ne sont pas conscients.

Ces évolutions aboutissent, lorsque les acteurs s'en saisissent, à des changements significatifs dans la façon de fabriquer de l'action publique. Cette dernière s'ouvre alors, avec les spécificités qui lui sont propres, à de nombreuses pratiques venues d'ailleurs, qu'il s'agisse des pratiques industrielles ou commerciales (design, gestion de processus, gestion de projet), pédagogiques (gestion de groupe), des approches d'analyse des politiques publiques (suivi et évaluation, en particulier) ou d'autres.

.....

**Et les élus dans tout ça ?** Les élus sont une partie prenante parmi d'autres, mais particulièrement importante, car leur influence est forte sur la mise en œuvre effective des politiques publiques. Les évolutions évoquées plus haut obligent à repenser le rôle de l'élu et surtout ses relations avec les agents et les autres parties prenantes. Selon les cas, il sera ainsi sponsor (plus ou moins impliqué) d'un projet, arbitre entre les visions des parties prenantes, ou partie prenante lui-même.

.....

## Quelles approches actuelles pour les politiques publiques ?

Il n'y a pas aujourd'hui de modèle unique de conception des politiques publiques, mais diverses approches qui se complètent ou se justifient selon la politique concernée, le contexte, et la volonté des acteurs.

La conception des politiques publiques passe généralement par 4 grandes étapes :

- ▶ **Vérifier la raison d'être d'une intervention publique** : quel est le problème public auquel l'intervention veut répondre ? À quoi doit servir la nouvelle intervention ? Quelle est l'opportunité d'intervenir ? Peut-on changer les choses ? Ne risque-t-on pas de faire plus de mal que de bien ? etc.
- ▶ **Clarifier la stratégie employée** : Quels objectifs souhaite-t-on a priori se donner ? Quelles sont les différentes possibilités, les différents mécanismes pour atteindre ces objectifs ? Quelles sont les incidences de chacune de ces stratégies ? Laquelle apparaît comme la solution préférentielle, et au regard de quels critères ? (Cette phase peut être reprise plusieurs fois dans une démarche de prototypage)
- ▶ **Définir la logique d'intervention** : Étape par étape, comment la nouvelle intervention est-elle susceptible d'atteindre ses résultats attendus ? Quelles sont les conditions et les risques à prendre en compte pour qu'elle soit un succès : autres politiques, attitude des parties prenantes, facteurs contextuels, etc.
- ▶ **Définir le référentiel** : À l'avenir, comment faudra-t-il suivre et évaluer l'intervention ? Au regard de quels critères ? Et à l'aide de quels indicateurs ? Comment s'assurer que le suivi et évaluation permettra effectivement d'améliorer le dispositif ?

Chacune de ces étapes peut être menée de façon plus ou moins pluraliste, participative, et basée sur des faits, avec des outils classiques ou créatifs, et sur des temps courts (une semaine) ou longs (3 à 5 ans), selon les enjeux, l'ampleur, etc. Trois visions très différentes de ces approches innovantes sont proposées ci-dessous. La très grande majorité des approches existantes se place entre ces bornes.

### *L'expérimentation*

La logique de l'expérimentation consiste à concevoir l'action publique de façon à tester une théorie d'action et en tirer des leçons pour la décision. Au-delà de cette vision générale, l'expérimentation peut se dérouler en milieu ouvert ou bien contrôlé (c'est le principe de l'expérimentation évaluée par

D'autres approches peuvent également être relevées, telles que les démarches de recherche-action, ou des méthodes structurées telles que la démarche SPIRAL proposée par le Conseil de l'Europe, qui vise à aller, en plusieurs itérations, « de la connaissance à l'action ».

<https://wikispiral.org/>

assignation aléatoire, qui cherche à faire abstraction des enjeux de contexte ou de mise en œuvre), et servir des buts assez différents : tester la pertinence de certaines solutions innovantes ; choisir la meilleure modalité d'intervention ; ou encore préparer une généralisation déjà actée en amont.

Certaines structures en France poussent à une approche essentiellement expérimentale, c'est par exemple le cas du FEJ (voir ci-dessous), dans laquelle l'évaluation est systématiquement incluse comme moyen de tirer des leçons utiles pour les politiques publiques.

Le Fonds d'expérimentation pour la Jeunesse (FEJ) est un outil financier abondé par des crédits publics et privés, et qui fonctionne par appels à projet thématiques ou territoriaux (en particulier pour l'Outre-Mer). Chaque projet vise à tester une solution dans un cadre précis, et comporte un évaluateur embarqué qui est présent dès le départ.

Les critiques de ces logiques font remarquer que dans de nombreux cas, les expérimentations ne donnent pas lieu à de suites concrètes (généralisation ou même intégration des leçons au corpus des actions publiques). De plus, lorsque l'environnement de mise en œuvre est trop éloigné de la réalité, une éventuelle généralisation peut s'avérer très difficile, voire impraticable. Enfin, l'expérimentation reste plus adaptée à des interventions simples, pouvant porter leurs fruits à court terme, alors que les politiques publiques sont elles complexes et de long terme. Il s'agit donc d'un outil à utiliser parmi d'autres pour la conception de l'action publique.

### *Le design des politiques publiques*

Les approches de design des politiques publiques se caractérisent par leur volonté d'« introduire les méthodes de créativité et d'innovation des designers dans l'élaboration des politiques publiques ». Elles privilégient généralement l'expérience vécue par les utilisateurs, agents et citoyens, comme un point de départ pour réinterroger les politiques publiques (Bason, 2012).

Le design des politiques publiques repose sur quatre principes :

- ▶ l'observation et l'immersion (rencontrer et se mettre à la place de l'utilisateur) ;
- ▶ la co-construction de solutions entre les agents et les usagers avec des techniques de créativité : ateliers de travail, expositions publiques, « résidences », etc. ;
- ▶ Plutôt que d'imaginer le déploiement à grande échelle d'une solution innovante, le design privilégie le test et des adaptations progressives. Tester, expérimenter à peu de frais, c'est aussi reconnaître le droit à l'erreur et l'adaptation permanente du service rendu
- ▶ Le recours, enfin, à des outils créatifs pour rendre visibles et tangibles des choses complexes – un processus administratif, un ensemble de données... – au moyen d'illustrations, de schémas, de maquettes mêlant ressources numériques et écritures manuscrites, etc.

Découvrez les projets menés sur le site du FEJ : <http://www.experimentation.jeunes.gov.fr>

Définition donnée par Faiz Gallouj, chercheur au Centre illois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clerse).



Un territoire rural envisage de mettre en place une maison de santé pour lutter contre l'exode médical qui le frappe. La 27<sup>e</sup> Région a travaillé avec les acteurs locaux, potentiellement usagers de la maison, pour élaborer trois options possibles, autour d'enjeux et de besoins différents.

Pour découvrir les expériences menées en résidence : [www.la27eregion.fr/residence/](http://www.la27eregion.fr/residence/)

### *L'impact assessment (ou analyse d'impact réglementaire)*

Cette approche de la conception des politiques publiques, utilisée par la Commission européenne (CE) pour tous ses textes législatifs, a été codifiée via des lignes directrices très complètes en 2005 (EC, 2009).

L'enjeu pour la CE, qui a l'initiative des lois, était de pouvoir justifier de la solution qu'elle préconisait avant passage devant le Conseil de l'Union européenne et le Parlement européen, qui dans de nombreux domaines (et en particulier depuis la dernière révision des traités), peut peser en profondeur sur le texte présenté, voire demander à la Commission de réviser sa copie.

Pour cela, la CE a développé une approche complète, intégrant la démarche de conception et l'évaluation ex-ante, s'appuyant sur une base de preuves suffisamment solide, et visant à prendre en compte les points de vue de toutes les parties prenantes, pour être suffisamment crédible dans ses propositions.

Les lignes directrices sont disponibles ici: [http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission\\_guidelines/docs/iag\\_2009\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_fr.pdf)

Les principales étapes d'une analyse d'impact sont les suivantes :

- ▶ « **Quel est le problème ?** » La justification de l'intervention nouvelle doit être explicitement défini, de façon à vérifier l'opportunité d'agir, la capacité de l'UE à avoir un effet et les risques d'effets non désirés liés à l'intervention.
- ▶ « **Quels sont les objectifs politiques ?** » Il s'agit de préciser et d'explicitier les objectifs, de façon à les rendre clairs, partagés, et évaluables à l'avenir.
- ▶ « **Quelles sont les options politiques ?** » Ici, le but est de considérer largement toutes les façons possibles de répondre à ces objectifs, avec des mécanismes différents, notamment en testant ceux proposés par les différentes parties prenantes. Les options principales sont consolidées à la fin de cette étape.
- ▶ « **Quelles sont les incidences économiques, sociales et environnementales probables ?** » Les effets de l'intervention au-delà de ses effets attendus sont ici étudiés pour les options principales.
- ▶ « **Comment comparer les options ?** » À cette étape, une option préférentielle est choisie, et sa logique d'intervention approfondie
- ▶ « **Modalités pour le suivi et l'évaluation** ». Il s'agit enfin de prévoir le pilotage de l'intervention par ses résultats attendus.

À titre d'exemple, l'analyse d'impact de la Commission Européenne accompagnant le plan d'action pour la sauvegarde des ressources en eau en Europe propose des mesures visant à promouvoir une plus large intégration de l'eau dans les politiques sectorielles. Pour se faire, elle a évalué la pertinence de plusieurs options stratégiques se rapportant notamment soit à une approche volontaire, soit à une approche réglementaire pour régler les problèmes identifiés.

Pour en savoir plus sur cette étude d'impact : [www.rapportage.eaufrance.fr/sites/default/files/DCE/2012/retour\\_commission/swd2012\\_0381fr01.pdf](http://www.rapportage.eaufrance.fr/sites/default/files/DCE/2012/retour_commission/swd2012_0381fr01.pdf)

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- ALINSKY, Saul. (1971). *Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals*. New-York : Random House.
- ASCHER, F. (2007). *La société évolue, la politique aussi*. Edition Odile Jacob.
- BASON, C. (2012). *Impulser une démarche de design social : ce que cela implique*. Article traduit par Morgane Saysan pour la 27<sup>e</sup> Région. URL : <http://www.la27eregion.fr/publications/christian-bason-impulser-le-design-social/>
- BERARD, J, VALDENNAIRE, M. (2013). *L'expérimentation pour renouveler les politiques publiques ?* La Vie des idées. URL : <http://www.laviedesidees.fr/L-exp experimentation-pour-renouveler.html>
- CEVIPOF (2012). *Les députés de 2012, quelle diversité ?* Les notes de recherche, juillet 2012 <http://www.cevipof.com/fr/les-publications/notes-de-recherche/bdd/publication/980>
- CHAPPOZ, Y., PUPION, PC. (2012). *Le New Public Management*. *Gestion et management public* 2/2012 (Volume 1/n° 2), p. 1-3. [www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2012-2-page-1.htm](http://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2012-2-page-1.htm)
- EC, *Lignes directrices concernant l'analyse d'impact*, 2009, [http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission\\_guidelines/docs/iag\\_2009\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_fr.pdf)
- GUILLAUME H., DUREAU G., SILVENT F. (2002), *Gestion publique, L'Etat et la performance*, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris
- GREMION, P. (1976). *Le pouvoir périphérique, bureaucrates et notables dans le système politique français*. Editions du Seuil.
- KOTT, S. *La RGPP et la LOLF : consonances et dissonances*. *Revue française d'administration publique* 4/2010 (n° 136), p. 881-893. <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2010-4-page-881.htm>
- LAURENT, C. (2009). *Pourquoi s'intéresser à la notion d'"evidence-based policy" ?* *Revue Tiers Monde* 2009/4 (n° 200), p. 853-873.  
DOI 10.3917/rtm.200.0853
- LACAZE, A. *La LOLF : simple outil de management ou dogme écrasant ?* *Gérer et comprendre*, n° 81, septembre 2005. URL : <http://www.anales.org/gc/2005/gc81/005-014lacaze.pdf>
- MANIN, B. (2012). *Principes du gouvernement représentatif*. Calmann-Lévy.
- MENY, Y. (1986). *La légitimation des groupes d'intérêts par l'administration française*. *Revue française d'administration publique*.
- MOUTERDE, F., DELAHAIS, T., PUPIER, D. (2005). *Guide du débat citoyen*, Service d'Information du Gouvernement, Documentation Française.
- MULGAN, G. (2012). *Le design au service de l'innovation publique et sociale\_ Performance actuelle et améliorations possibles*. URL : <http://fr.slideshare.net/27eregion/design-cequifonctionnecequipourraitmieuxfonctionnerg-mulganfr>
- MUXEL, A. (2007). *L'abstention : déficit démocratique ou vitalité politique ?*. *Pouvoirs* 1/2007 (n° 120), p. 43-55
- PECQUEUR, B., TERNAUX, P. (2005). *Éditorial Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale*. *Géographie, économie, société* 4/2005 (Vol. 7), p. 315-320. URL : [www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2005-4-page-315.htm](http://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2005-4-page-315.htm)
- REVILLARD, A. (2016). *La Réception de l'action publique*. *LIEPP Working Paper*. URL: <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/1hc22ma2se9r59o46c34uitbim>
- ROSANVALLON, P. (2013). *Temporalité scientifique, temporalité politique*. Transcription de l'entretien avec le Pr Pierre Rosanvallon. *La lettre du Collège de France*, (37), 7. URL: <https://lettre-cdf.revues.org/1466>
- SINTOMER, Y. (2008). *Du savoir d'usage au métier de citoyen ? Raisons politiques*, (3), 115-133. URL : [www.adels.org/formations\\_etudes/TextesPicri/SavoirsCitoyens.pdf](http://www.adels.org/formations_etudes/TextesPicri/SavoirsCitoyens.pdf)
- TIBERJ, V. (2013). *Les temps changent, renouvellement générationnel et évolutions politiques en France*. *Revue française de sociologie*, 2013/4 (Vol. 54), Presses de Sciences Po.
- WORMS, Jean-Pierre (1966). *Le Préfet et ses notables*. *Revue française de sociologie*, 8 (3), 249-276.



réutilisation possible sans permission en citant la source: « Quadrant Conseil, 2018 »