

Evaluation

SIMON, Benoit, Consultant, Planète Publique

Évaluer sous contrainte : quelle place pour les imaginaires dans l'action publique ?

SIMON, Benoit, Consultant, Planète Publique

L'imaginaire à toutes les étapes du cycle



En période de contrainte/crise, évaluer n'est jamais neutre

1 Le quotidien

Quand les marges se réduisent, l'évaluation sert souvent à justifier des arbitrages ou à optimiser l'existant.

2 Le point aveugle

Les critères qui fondent ces arbitrages — efficacité, efficience — ne sont pas des évidences : ce sont des choix normatifs.

3 Le paradoxe

Plus la contrainte est forte, plus le choix des critères devient décisif. Et plus il tend à rester invisible.

Imaginer et évaluer : deux logiques vraiment opposées ?

Évaluer

Formaliser, traduire en objectifs, indicateurs et preuves. Une tradition largement quantitative, héritée de l'evidence-based policy.

Imaginer

Ouvrir, projeter, déplacer. Faire appel à la création et à la projection vers des futurs possibles.

L'opposition ne résiste pas à l'examen. Toute évaluation mobilise, consciemment ou non, des représentations, des récits et des horizons d'attente — à deux niveaux : la politique évaluée, et le cadre évaluatif lui-même.

L'imaginaire, cadre de référence de toute politique

1 Un récit collectif préalable

Progrès, transition, sécurité, justice, sobriété : l'imaginaire social instituant donne son sens à l'action publique. Il précède l'évaluation.

2 La théorie d'action

Rationalisation de cet imaginaire : elle explicite par quels mécanismes des actions atteignent des objectifs. Base de toute politique publique et colonne vertébrale de l'évaluation.

3 Une traduction, pas une neutralité

Cette théorie sélectionne certains enchaînements causaux, en invisibilise d'autres, et fixe un horizon de réussite.

4 Au delà de la preuve, la mise en récit

L'évaluation doit mesurer non seulement des effets concrets, mais aussi la manière dont la politique répond (ou non) à ces imaginaires collectifs.

Les critères ne tombent pas du ciel : ce sont des choix

Mettre l'accent sur l'efficacité ou l'efficience plutôt que sur la pertinence, la cohérence, la coopération ou la transversalité conduit à des analyses très différentes. Ces choix arbitrent entre imaginaires concurrents.

Évaluer la performance

Le PIB reste l'indicateur central de l'action publique : le poids d'un imaginaire économique dominant.

Évaluer le bien-être

Indicateurs de bien-être ou de soutenabilité : difficiles à imposer face aux instruments existants.

« Gouvernance par les nombres » (A. Supiot) : L'évaluation est consubstantielle d'une gouvernance par les nombres dans laquelle le pouvoir se déplace du registre politique et symbolique vers le registre technocratique et statistique. Des dispositifs comme « zéro chômeur » ou « zéro déchet » tentent d'articuler imaginaire transformateur et outils d'évaluation.

Une grille de lecture : vérité et cohésion

Yuval Noah Harari (Nexus) distingue deux fonctions de l'information dans une société. Grille heuristique, non preuve scientifique.

La vérité

Établir ce qui est réel. Exige des mécanismes coûteux d'autocorrection, souvent inconfortables pour l'ordre établi mais indispensables pour le bon fonctionnement des institutions démocratiques

La cohésion

Faire tenir ensemble un collectif. Repose moins sur la vérité que sur des récits partagés (nations, monnaies, droit).

Une société vivable tient les deux : trop de récit sans vérité produit des dérives incorrigibles ; trop de vérité sans récit ne fait pas société.

La ligne de partage passe dans l'évaluation

Évaluer = fonction de vérité

Mesurer, objectiver, corriger l'action publique.

Imaginer = fonction de cohésion

Donner sens, orienter, mobiliser autour d'un projet.

Le partage ne passe pas *entre* évaluation et imaginaire : il passe **à l'intérieur** de l'évaluation. Le PIB est autant un récit qu'une mesure.

Une évaluation produit toujours une mise en récit : « la politique a réussi » ou « a échoué » par rapport à un horizon symbolique et normatif.

Si l'imaginaire mobilisé ne correspond pas à celui des parties prenantes, l'évaluation risque d'être rejetée (ce qui interroge la composition des comités d'évaluation). À l'inverse, une évaluation qui intègre des imaginaires collectifs peut renforcer l'appropriation des politiques.

L'enjeu n'est pas de choisir entre rigueur et récit, mais d'installer les mécanismes qui corrigent le récit quand il diverge des faits. Ouvrir les critères, confronter des scénarios : autant de dispositifs d'autocorrection appliqués aux imaginaires.

Repenser la forme des rapports d'évaluation

Le rapport trop technique : la vérité sans la cohésion. Rigoureux mais socialement inerte, il n'embarque personne — et cette inertie nuit au développement de l'évaluation autant que ses faiblesses de méthode.

Non pas rendre les rapports séduisants (un rapport qui épouse le récit du commanditaire perd son autocorrection), mais leur permettre de porter un récit sans renoncer à la preuve. Quelques pistes, à discuter :

1 **Expliciter le récit de transformation** — en ouverture, pour situer les résultats dans la trajectoire visée.

2 **Donner à voir les scénarios écartés** — pour montrer les futurs possibles, pas seulement le chemin retenu.

3 **Restituer les désaccords** — plutôt que les lisser : un rapport qui montre les controverses reste corrigible.

4 **Varier les registres selon les publics** — en distinguant ce qui relève de la preuve et ce qui relève du sens.

Faut-il aussi repenser la gouvernance de l'évaluation ?

ATELIERS | NANTES 2026

Le décalage entre preuve et crédibilité sociale

La preuve objectivée

Mesurer des effets concrets — par exemple la réduction effective des émissions à l'issue d'un plan climat. Indispensable, mais insuffisant.

La crédibilité sociale

Une politique conforme à ses objectifs chiffrés peut être perçue comme insuffisante, voire illégitime, au regard d'un imaginaire de transformation plus radicale.

Ce « gap » conditionne l'utilité réelle de l'évaluation. Les approches d'analyse de contribution cherchent moins une causalité directe qu'un récit argumenté reliant actions, résultats et effets.

Trois leviers concrets pour les praticiens

1

Expliciter la théorie d'action

...et l'imaginaire qui la sous-tend.
Clarifier ce qu'une politique cherche vraiment à transformer, au-delà de ses objectifs affichés.

2

Ouvrir le choix des critères

Associer élus, agents et citoyens à la définition de ce qui vaut comme réussite, plutôt que de le tenir pour acquis.

3

Mobiliser scénarios et récits

Au stade des recommandations : élargir les critères de jugement, anticiper les effets non prévus, sortir du court-termisme.

Répondre au triptyque des Assises

Anticiper

Rapprocher l'évaluation des démarches prospectives : interroger les trajectoires de transformation, et non seulement les résultats passés.

Coopérer

Faire de l'évaluation un espace de délibération sur les critères eux-mêmes, associant les parties prenantes au-delà du rendu de comptes.

Transformer

Produire des évaluations réellement utiles à l'action, capables de peser sur son amélioration parce qu'elles résonnent avec les acteurs.

En synthèse : trois fonctions de l'imaginaire

Un guide pour se repérer

Via la théorie d'action, en intégrant explicitement les imaginaires sous-jacents aux politiques.

Un filtre pour juger

En questionnant la primauté du critère d'efficacité dans un contexte de transitions multiples.

Un outil pour avancer

En produisant des évaluations réellement utiles à la transformation de l'action publique.

Quelle posture d'évaluateur en incertitude ?

Dans un contexte d'incertitude et de bataille entre modèles de société, l'évaluateur n'est pas un observateur parfaitement neutre : il est situé, et ses instruments ne sont pas indifférents aux transformations en cours.

Une expertise distanciée

Rester en retrait, garantir la neutralité méthodologique du jugement.

Une évaluation lucide

Assumer des présupposés explicites, une ouverture à la pluralité des futurs possibles.

L'enjeu n'est pas d'ajouter une conviction militante à l'analyse, mais d'assumer que la rigueur, aujourd'hui, passe aussi par l'explicitation des imaginaires que l'évaluation met en jeu.

En conclusion

Plus la contrainte est forte, plus l'évaluation la plus rigoureuse est celle qui rend explicites les imaginaires qu'elle mobilise.

Se repérer · juger · avancer — pour anticiper, coopérer, transformer.

Merci.
Benoît Simon — Planète Publique