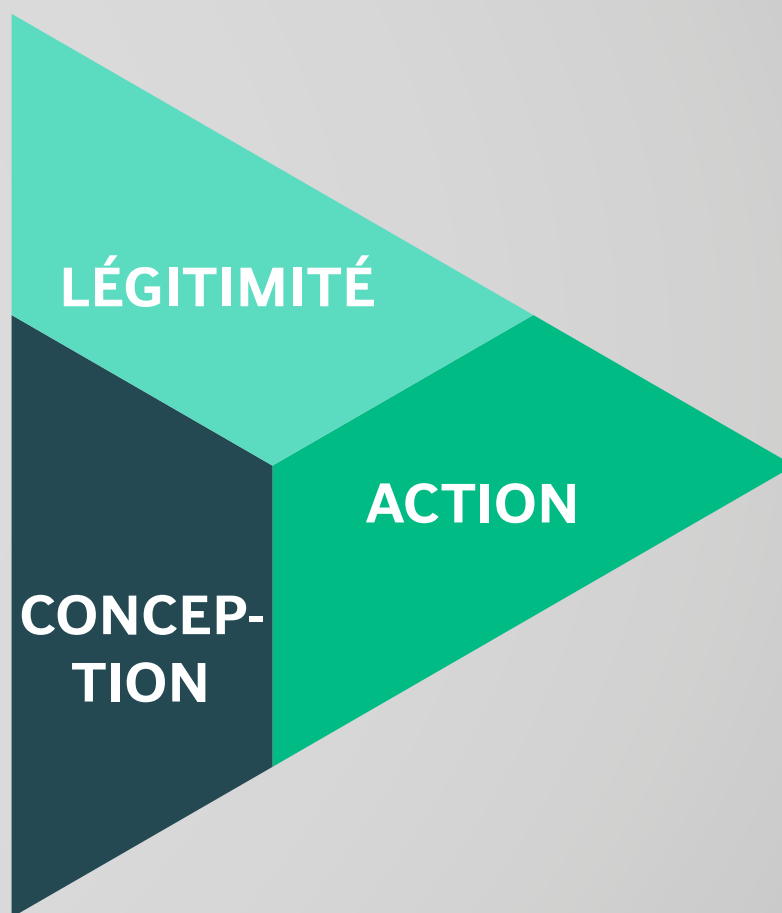




Centre for  
Public Impact

A BCG FOUNDATION



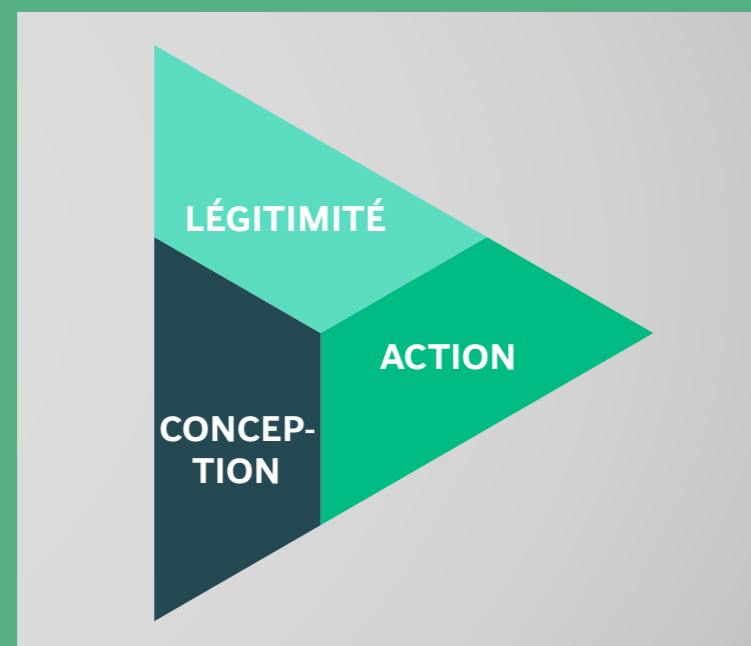
# Les Fondamentaux de l'impact public

*Aider les gouvernements à transformer  
l'idée en impact concret*

# Sommaire

Le *Centre for Public Impact* est une fondation internationale à but non lucratif, financée par le Boston Consulting Group, dédiée à l'amélioration de l'impact des politiques publiques.

Nous réunissons des dirigeants du monde entier pour apprendre, échanger des idées et s'inspirer mutuellement afin de renforcer l'impact public de leurs organisations. En partageant des idées émises partout dans le monde, nos forums internationaux mettent en évidence ce qui a fonctionné et les champs où les défis requièrent de nouvelles approches



Remerciements	2
Avant-propos	3
Résumé	9
Les Fondamentaux de l'impact public	14
Un problème complexe	14
Il n'y a pas de réponse simple	14
Comment le CPI peut aider	15
Comment les Fondamentaux de l'impact public ont-ils été élaborés?	16
<b>Légitimité</b>	<b>19</b>
Confiance du public	21
Appui politique	22
Implication des parties prenantes	22
<b>Conception</b>	<b>25</b>
Objectifs clairs	27
Preuve	28
Faisabilité	29
<b>Action</b>	<b>31</b>
Gestion	32
Mesure	34
Alignement	35
Conclusion	37
Bibliographie	38

## Remerciements

Le *Centre for Public Impact* (CPI) tient à remercier les membres éminents de son groupe universitaire consultatif (Helmut Anheier, Gary Banks, Gwyn Bevan, William Eimicke, Francis Fukuyama, Mark Moore, Kenneth Tan et Ngaire Woods) pour leurs conseils et leur aide dans l'élaboration des Fondamentaux de l'impact public.

Il tient également à exprimer sa sincère gratitude envers l'équipe de chercheurs de la Hertie School of Governance qui a testé de façon empirique les Fondamentaux de l'impact public à travers des études de cas indépendantes. Le CPI adresse aussi des remerciements particuliers aux organismes qui l'ont soutenu depuis le départ en apportant des critiques amicales et constructives tout en assurant la promotion de son travail : The Institute for Government, la Banque mondiale, l'OCDE et le PNUD.

Ses remerciements vont enfin aux membres de l'équipe du *Centre for Public Impact* impliqués dans ce projet : Joel Tito, Danny Buerkli, Nadine Smith, Matt Mercer, Amy Noonan et Harriet Loos.

## Avant-propos

### Adrian Brown

L'impact – l'impact *public* – devrait être l'objectif ultime de tout gouvernement. Les choix électoraux des citoyens ainsi que le fonctionnement des services publics au quotidien sont largement motivés par cette attente d'amélioration des services publics. Pourquoi est-il néanmoins si difficile d'y parvenir ?

Un retour sur l'actualité récente offre un premier éclairage. Au cours de la seule année 2016, nous avons assisté à une crise internationale des réfugiés, à des divisions géopolitiques, à une recrudescence de l'instabilité au Moyen-Orient, et avons été confrontés à des défis économiques multiples et mondiaux. Les gouvernements sont également soumis aujourd'hui à une forte exposition médiatique et des réglementations strictes. Cette pression est exacerbée par des attentes toujours plus élevées de la part des citoyens, des contraintes budgétaires et des macro-tendances – urbaines, démographiques et technologiques – qui remodelent le monde qui nous entoure et rendent obsolètes nombre de pratiques établies.

Pourtant, à l'heure où tant de lignes bougent, la nécessité d'obtenir des résultats demeure constante. C'est pourquoi le *Centre for Public Impact* a travaillé avec des professionnels et des universitaires du monde entier afin de

développer les Fondamentaux de l'impact public : un cadre de réflexion sur la façon dont les gouvernements peuvent améliorer les résultats qu'ils obtiennent pour leurs citoyens.

Trois composantes fondamentales pour améliorer l'impact public ont été mises en lumière : la légitimité, la conception et l'action. Par légitimité, on entend le soutien sous-jacent dont bénéficie une politique et les démarches pour le susciter. La conception fait référence à la construction d'une politique en vue d'un meilleur impact. L'action est la traduction des politiques publiques dans le monde réel. Ces trois composantes se renforcent mutuellement pour aboutir à des politiques publiques ayant plus d'impact.

Les gouvernements doivent être en mesure de démontrer cet impact et la manière dont les citoyens en tirent un bénéfice. Même si l'ambition n'est pas vraiment nouvelle, c'est devenu un impératif dans le monde entier. Trop souvent, les résultats des politiques publiques n'atteignent pas les objectifs espérés, et cela même lorsque l'ambition initiale semblait réaliste. Cela fait perdre du temps et de l'argent, et entame la confiance du public dans ses dirigeants et dans la démocratie. C'est pourquoi améliorer l'impact public est l'un des plus

grands défis du XXI<sup>e</sup> siècle. Le CPI appelle les gouvernements du monde entier à mieux répondre aux attentes en termes d'impact public.

Il ne fait aucun doute que les transformations que nous traversons aujourd'hui vont perdurer. Dans ce contexte, le CPI garde l'espoir que les Fondamentaux de l'impact public serviront de boussole, en aidant les services publics, depuis les dirigeants des pays jusqu'aux maires et responsables locaux – à améliorer la vie des citoyens dans le monde entier, dès maintenant et pour les années à venir.



**Adrian Brown**  
Directeur exécutif  
Centre for Public Impact

## Mark Moore

Les citoyens des sociétés démocratiques n'ont jamais vraiment compris qui portait la responsabilité d'améliorer les performances actuelles et futures du gouvernement.

Tout au long de notre histoire, nous nous sommes reposés sur les principes du gouvernement représentatif et l'élaboration des politiques démocratiques pour définir les objectifs et fournir les moyens de l'action gouvernementale. Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, nous nous sommes également appuyés sur un corps de professionnels qui apportent leur expertise en vue de la réalisation des objectifs convenus. Nous avons enfin pu compter sur les processus de responsabilisation démocratique – y compris le développement de capacités d'audit, les différentes formes des mécanismes de revendication citoyenne, et la protection de médias indépendants – pour produire des informations sur les performances passées et créer des incitations à améliorer les performances futures.

Malgré ces dispositifs, il n'est pas certain que les administrations soient capables d'atteindre des objectifs plus ambitieux, de développer de meilleurs moyens

d'atteindre les objectifs existants, ou de changer d'objectifs face à des défis nouveaux ou émergents.

J'ai passé ma vie professionnelle à développer des concepts pour permettre aux responsables exécutifs d'un gouvernement d'être plus performants dans leurs fonctions. « Plus » non seulement dans le sens où les actions du gouvernement deviennent plus équitables, plus performantes et plus efficaces, mais également dans le sens où le gouvernement devient plus réactif vis-à-vis des attentes des citoyens. On ne peut pas dire que mes efforts aient été couronnés de succès, mais je continue à y travailler.

Ce qui m'enthousiasme dans l'ambition qui anime les Fondamentaux de l'impact public du *Centre for Public Impact* (CPI), c'est ce désir permanent d'améliorer la pratique de la gestion publique, de montrer aux citoyens à quoi ressemble une gestion publique efficace et ce qu'elle exige d'eux dans leurs divers rôles en tant que citoyens, électeurs, contribuables et usagers.

L'une des principales raisons de mon enthousiasme est, qu'en réalité, les *Fondamentaux de l'impact public* concentrent l'attention managériale sur

trois défis-clés : améliorer la légitimité démocratique de l'activité gouvernementale ; organiser des processus de décision politique qui en renforcent la légitimité tout en mobilisant des expertises et des indices de performance ; déployer la panoplie d'outils dont dispose le gouvernement pour enclencher une action productive dans l'ensemble de la société afin d'améliorer la qualité de vie individuelle et collective. Ces idées fondamentales sont étroitement liées aux concepts développés dans mon propre travail et énoncés dans *Créer de la valeur publique et reconnaître la valeur publique (Creating Public Value and Recognizing Public Value)*.

Surtout, les *Fondamentaux de l'impact public* mettent à juste titre l'accent sur le renforcement de la légitimité de l'action gouvernementale auprès des citoyens, des électeurs et des contribuables, plutôt qu'auprès de ceux que l'on décrira davantage comme les usagers et les bénéficiaires directs de l'action gouvernementale. Cela les distingue des nombreux autres cadres d'analyse développés dans le secteur privé pour être appliqués au secteur public.

Ce parti-pris se justifie par la nature des activités du gouvernement, financées par l'impôt et définies par des processus démocratiques. Il se justifie également sur

le plan philosophique par l'idée que toute utilisation de l'autorité publique ou de l'argent public doit avoir la faveur des citoyens, des contribuables et de leurs représentants élus, autant que satisfaire les bénéficiaires directs de l'action gouvernementale.

Les gouvernements utilisent trois actifs pour atteindre des objectifs d'intérêt public : le financement, l'autorité exécutive et une forme d'autorité morale. Ce qui distingue fondamentalement les gouvernements, de même que les organismes à but non lucratif, d'une part, et les entreprises commerciales, d'autre part, c'est que ces actifs ne proviennent pas de clients particuliers remettant leur argent à des producteurs.

Dans la sphère gouvernementale et des ONG, ce sont les « tiers payeurs », et non les investisseurs ou les clients, qui soutiennent et jugent de la valeur des actions menées. Renforcer la légitimité à travers la consultation lors de l'élaboration des politiques publiques, et voir ce travail d'élaboration comme l'exercice d'une responsabilité pour définir, animer et orienter la création de valeur publique, sont une tâche managériale aussi importante que l'utilisation d'outils administratifs pour contrôler le déploiement des ressources en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Il est essentiel que les gouvernements vivent avec leur temps. Il est très probable que les Fondamentaux de l'impact public eux-mêmes connaîtront des changements et des évolutions à mesure que les professionnels et les décideurs feront part de leurs réactions et de leurs commentaires. Mais tant que l'administration publique restera en mutation, les discussions sur l'amélioration de la performance des services publics se poursuivront, de même que la recherche d'impact et de meilleurs résultats.

En tant que citoyens, nous aurions tort de souhaiter qu'il en soit autrement.



Mark Moore est professeur au Centre Hauser pour les organisations à but non lucratif, Ash Centre for Democratic Governance and Innovation, à la Harvard Kennedy School.

## Sir Michael Barber

Au cours de mes expériences au Royaume-Uni, et par la suite en aidant les administrations du monde entier à améliorer leurs performances, j'ai toujours été frappé par l'importance fondamentale de bonnes politiques publiques. Leur réussite – ou leur échec – sont au cœur de la prospérité et du bien-être de chacun d'entre nous, où que nous vivions.

Échanger avec des décideurs depuis le Canada jusqu'au Kurdistan, en passant par l'Afrique du Sud ou l'Australie, m'a aussi donné la ferme conviction que l'attrait exercé par la fonction publique est toujours aussi puissant. Les meilleurs et les plus brillants éléments continuent à affluer vers les gouvernements, de tous les horizons. Ils partagent une éthique qui l'emporte sur les salaires plus élevés ou les promotions plus fréquentes que pourrait leur offrir le secteur privé.

Et pourtant, travailler au sein d'un gouvernement reste l'une des tâches les plus difficiles qui soit. De nouveaux défis apparaissent chaque jour – voire chaque heure. Les pressions sont légion. Les systèmes peuvent s'effondrer bien trop facilement. Et tout cela se joue sous la lumière crue et permanente du projecteur que sont les médias.

Qu'il y ait désormais des frustrations dans de nombreux pays ne devrait pas vraiment nous surprendre : le sentiment que les services publics ne répondent pas aux attentes, que l'argent des contribuables est gaspillé... Ces frustrations s'intensifient et suscitent un certain désabusement envers le processus politique et la démocratie en général, ce qui est très dangereux.

C'est pour cela que les *Fondamentaux de l'impact public* sont si essentiels. En proposant un cadre pour aider les gouvernements à obtenir de meilleurs résultats pour leurs citoyens, les Fondamentaux seront un outil puissant dans la recherche continue d'une meilleure performance des gouvernements dans le monde entier. Peu de missions sont aussi importantes.



Sir Michael Barber est fondateur de Delivery Associates et vice-président du Centre for Public Impact.

## Résumé

### Le contexte

Plusieurs défis sont inscrits au plus profond du parcours très complexe qu'est l'élaboration d'une politique publique à l'époque moderne. Les gouvernements sont chargés d'affronter des difficultés allant de l'instabilité géopolitique aux fluctuations de la croissance mondiale, de la sécurité alimentaire au changement climatique : des défis qui sont tous faciles à énumérer, mais beaucoup plus difficiles à résoudre. Dans le même temps, notre monde connaît une transformation sans précédent. Les nanotechnologies, l'intelligence artificielle, l'impression 3D et le séquençage du génome ne sont que quelques-unes des nombreuses technologies qui contribuent à rendre l'impossible possible. Aujourd'hui, la rupture n'est plus un concept mais une réalité.

Dans de nombreux domaines, les gouvernements s'efforcent de suivre le rythme. Il y a de plus en plus d'exemples de responsables politiques qui utilisent des techniques nouvelles telles que les connaissances comportementales et les « Labs » – des équipes sur mesure qui se consacrent à créer des solutions novatrices et plus efficaces. Les gouvernements font également davantage appel aux technologies numériques dans de nombreux pays. L'époque où l'on devait faire la queue pour renouveler son passeport ou son permis de conduire n'est plus qu'un lointain souvenir.

Et pourtant les chiffres de l'OCDE, qui montrent que la confiance dans le gouvernement de chacun de ses pays-membres n'était que de 41,8 % en 2014 contre 45,2 % en 2007, en disent long sur les espoirs inassouvis et les attentes déçues. Cela fait aussi craindre que les populations ne deviennent réticentes à soutenir les institutions publiques par l'impôt ou à participer au processus démocratique. À l'évidence, les gouvernements doivent faire beaucoup plus pour montrer leur impact et les bénéfices qu'en tirent les citoyens.

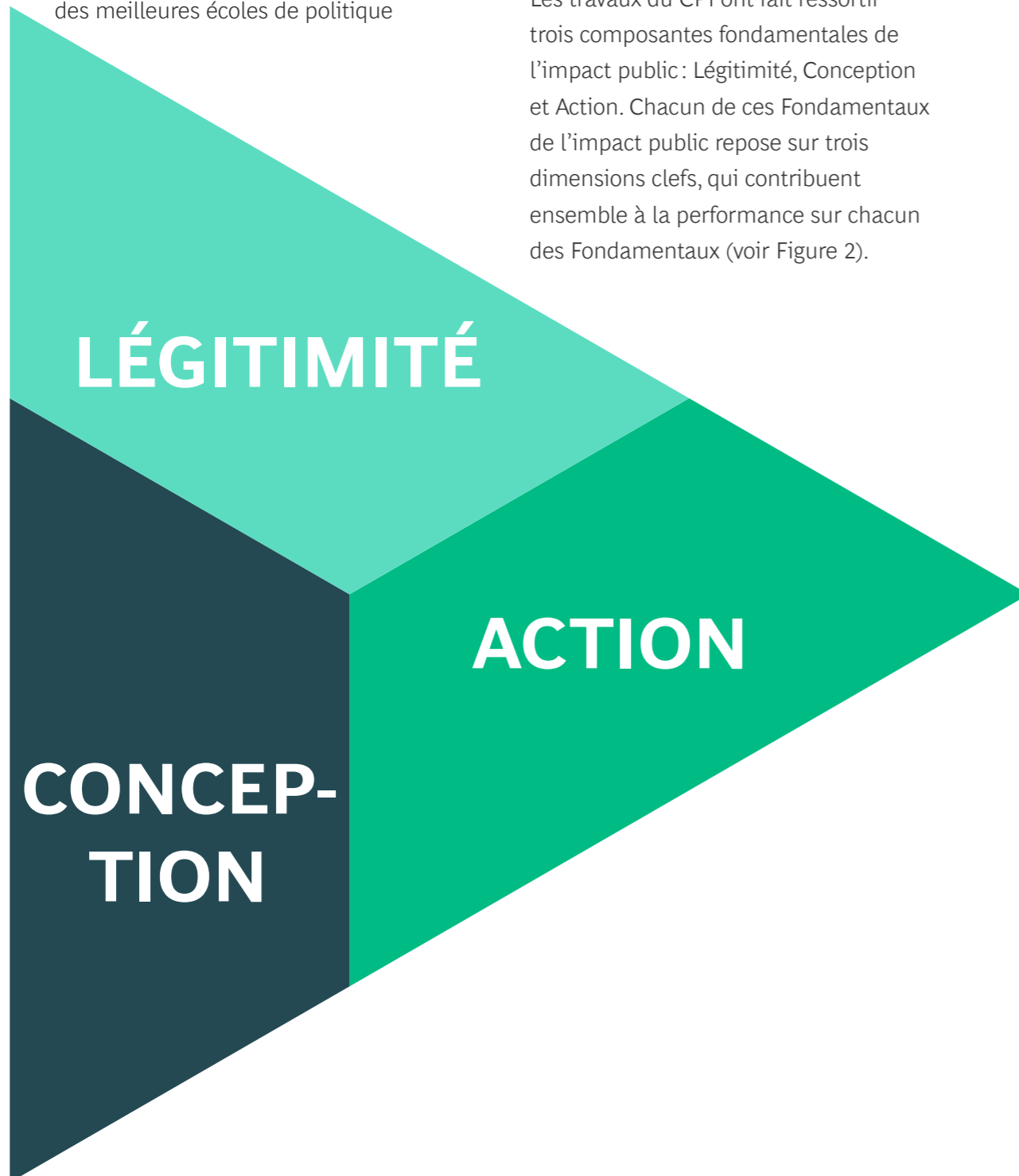
Afin d'aider les gouvernements à aller de l'idée initiale d'une politique publique jusqu'à son impact concret, le *Centre for Public Impact* (CPI) a élaboré un cadre de réflexion sur les facteurs clés de succès des politiques publiques. Les Fondamentaux de l'impact public aideront les gouvernements à améliorer leurs performances et à obtenir de meilleurs résultats pour leurs citoyens.

## Les Fondamentaux de l'impact public

Les Fondamentaux de l'impact public constituent une démarche systématique pour comprendre ce qui fait le succès d'une politique publique et pour décrire ce qui peut être fait afin de maximiser les chances de parvenir à un impact public. Pour les développer, le CPI a travaillé en étroite collaboration avec les universitaires des meilleures écoles de politique

publique de la planète, ainsi qu'avec des hauts fonctionnaires du monde entier. Le cadre qui a été élaboré s'appuie à la fois sur une recherche à la pointe du secteur universitaire et sur des échanges avec des représentants gouvernementaux, afin d'être immédiatement utilisable.

Les travaux du CPI ont fait ressortir trois composantes fondamentales de l'impact public : Légitimité, Conception et Action. Chacun de ces Fondamentaux de l'impact public repose sur trois dimensions clés, qui contribuent ensemble à la performance sur chacun des Fondamentaux (voir Figure 2).



## LÉGITIMITÉ

CONFIANCE DU PUBLIC  
 IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES  
 APPUI POLITIQUE

## CONCEPTION

OBJECTIFS CLAIRS  
 PREUVE  
 FAISABILITÉ

## ACTION

GESTION  
 MESURE  
 ALIGNEMENT

## LÉGITIMITÉ

CONFIANCE DU PUBLIC  
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES  
APPUI POLITIQUE

Par légitimité, on entend le soutien sous-jacent dont bénéficie une politique et les démarches pour le susciter. Les gouvernements et les organismes jugés légitimes sont plus susceptibles d'avoir de l'impact. Sans cette légitimité, les hommes politiques se retrouvent incapables de s'appuyer sur leur mandat pour faire passer des initiatives. La légitimité permet aussi de réduire les coûts de mise en œuvre des politiques publiques en réduisant le recours à la coercition et la surveillance.

### 1. Confiance du public

La confiance publique fait référence au degré auquel le grand public se fie aux institutions comme acteurs compétents et respectueux de l'intérêt général. La confiance des citoyens dans leur gouvernement ou dans ses institutions est peut-être la dimension la plus vitale de la légitimité au sens où, si elle est sapée, des perturbations désastreuses voire des révolutions à grande échelle peuvent se produire dans une société.

### 2. Implication des parties prenantes

Il est essentiel d'impliquer les parties prenantes dans le débat sur la conception, le développement et la mise en œuvre des politiques afin d'obtenir de bons résultats. Une implication efficace des parties prenantes commence par la formulation d'un objectif clair soumis à une consultation, suivie par l'identification des personnes et des organisations ayant un intérêt particulier dans cette initiative. Cela permet aux décideurs de comprendre les parties prenantes, les rôles qu'ils jouent, et leurs intérêts divergents.

### 3. Appui politique

La volonté des dirigeants de consacrer du capital politique pour appuyer leur objectif politique influe directement sur la légitimité. À l'inverse, lorsqu'il y a une opposition politique active à l'encontre d'une réforme, cela affecte la perception de sa légitimité. Il est plus difficile alors d'obtenir un impact.

## CONCEPTION

OBJECTIFS CLAIRS  
PREUVE  
FAISABILITÉ

Le soin apporté à la conception des politiques publiques est primordial: des objectifs clairs, des références robustes et la compréhension de ce qui est réalisable sont essentiels à une bonne politique. Dans l'idéal, les décideurs politiques accumuleront des informations, évalueront les autres modes d'action possibles et choisiront parmi eux sur la base de leur potentiel à atteindre les objectifs qu'ils ont fixés.

### 1. Objectifs clairs

Définir des objectifs clairs pendant les premiers stades de la conception est essentiel à l'élaboration de bonnes politiques. Ils sont importants dans la définition des frontières politiques, parce qu'ils permettent de sélectionner et de prioriser des problèmes spécifiques. L'inclusion de cibles ou d'indicateurs est particulièrement bénéfique dans la définition des objectifs, parce qu'ils augmentent la pression sur les gouvernements, l'administration et la société civile, et conduisent à porter plus d'attention à une amélioration constante.

### 2. Preuve

Identifier des références, c'est-à-dire des éléments de preuve, de documentation ou de mise en perspective de l'intérêt et de la validité d'une politique via des cas comparables internes ou externes, est crucial. Cela permet aux décideurs d'évaluer la nature et l'étendue d'un problème, ainsi que de distinguer les caractéristiques spécifiques de la situation donnée, comme par exemple les différences sur le plan démographique. Les décideurs peuvent alors chercher des politiques qui ont été efficaces dans des situations analogues.

### 3. Faisabilité

La faisabilité fait référence à l'absence de défi technique, juridique ou opérationnel majeur pour une politique. Une politique publique est plus susceptible d'atteindre les résultats escomptés lorsque la question de la façon dont elle doit être mise en œuvre est envisagée dès sa conception. Une bonne planification se dote d'un plan d'action pour la mise en œuvre qui couvre de questions telles que les délais, les phases de mise en œuvre, les responsabilités, l'allocation des ressources et la conformité au cadre juridique.

## ACTION

GESTION  
MESURE  
ALIGNEMENT

L'action est la traduction des politiques dans le monde réel. Malgré son importance, c'est souvent le plus négligé des trois Fondamentaux. Notons cependant que l'action ne se confond pas avec l'impact. Une politique peut être mise en œuvre de manière efficace, sans pour autant parvenir à un impact conséquent, parce qu'elle a été mal conçue ou pour d'autres raisons. Par conséquent, la réussite de la mise en œuvre est une condition nécessaire, mais non suffisante, de la réalisation de l'impact public.

### 1. Gestion

Le pilotage permet aux décideurs de déterminer si les systèmes les plus appropriés sont en place, si les bonnes personnes possédant les compétences pertinentes se voient attribuer les tâches appropriées et si les interventions sont structurées de manière efficace. Ce processus implique de mesurer, d'analyser, de commenter, d'évaluer, d'étalonner et d'ajuster. Une mise en œuvre réussie s'appuie sur l'identification et la gestion des risques pour éclairer les prises de décisions.

### 2. Mesure

La mesure des résultats est le principal outil de suivi de la mise en œuvre. Elle suffirait à améliorer considérablement la qualité du service dans les organismes publics. Elle permet une boucle de rétroaction qui favorise l'amélioration continue et l'ajustement rapide des mesures en vue d'un meilleur impact. Les gestionnaires publics et les fonctionnaires devraient commencer par préciser les objectifs auxquels la mesure de la performance peut apporter une contribution. Ils pourraient ensuite sélectionner un ensemble de mesures de la performance pertinentes pour les aider à atteindre ces objectifs.

### 3. Alignement

Les acteurs qui vont conduire le changement doivent partager des intérêts communs en vue de la réussite de la réforme à mettre en œuvre. La coordination est fondamentale pour le développement d'un sentiment de mission partagée. Lorsque les acteurs coopèrent efficacement, lorsqu'ils sont équipés pour remplir leur part du travail, lorsqu'ils sont motivés par la réussite, la mise en œuvre est plus susceptible de réussir. Il est donc clair que l'alignement est un facteur important qui contribue à la réussite d'une action.



## Les Fondamentaux de l'impact public

### Un problème complexe

« *Gouvernement* ». Peu de notions ont une place aussi centrale dans la vie quotidienne à travers le monde. C'est une présence constante, qui influence et sous-tend tous les aspects de la vie, et qui est indispensable pour résoudre bon nombre des plus grands problèmes sociétaux. De la construction d'un nouveau puits jusqu'à l'éradication mondiale de la poliomyélite, les gouvernements peuvent avoir un impact considérable sur la vie des citoyens. Toutefois, il est clair que quand il s'agit de résultats qui comptent pour les citoyens, les gouvernements peuvent, et doivent, mieux faire.

*Trop souvent, les politiques publiques sont un simple enchaînement de soubresauts vers l'avant, d'une crise à l'autre. Je fais de la gestion de crise tous les jours, et il est très difficile d'atteindre une position d'où je peux surveiller l'ensemble du champ de bataille, parce que j'ai tendance à être en bas dans les tranchées, à me battre. Dans une perspective de gestion, il faut être capable de prendre de la hauteur et d'avoir une vision d'ensemble.*

Annise Parker  
Ancien maire de Houston, Texas,  
ayant fait trois mandats

La conviction du CPI est que la pierre angulaire de tout gouvernement devrait être les résultats qu'il obtient pour ses citoyens : son impact public. Les travaux effectués font régulièrement ressortir les écarts entre ce que les gouvernements

réalisent et ce qu'ils pourraient réaliser.

Les conséquences de ces écarts sont considérables – les moyens de subsistance des citoyens sont fragilisés, les services font défaut et les deniers publics sont gaspillés. Cela entraîne une diminution de la confiance dans les services publics et une augmentation du nombre de citoyens qui ont perdu la foi dans la capacité d'un gouvernement à faire une différence positive et significative dans la vie quotidienne. Dans ce contexte, il est clair que les gouvernements doivent améliorer leur impact public.

Tout cela semble évident. Alors qu'est-ce qui les en empêche ?

### Il n'y a pas de réponse simple

Naturellement, avoir un impact public est complexe, d'autant que, dans la réalité du terrain, la prestation de services ne peut se réduire à une simple formule. Les professionnels interrogés s'entendent sur une chose : il n'y a pas de solution unique pour tous. Les gouvernements doivent

*L'élaboration des politiques est rarement un processus méthodique et systématique. C'est un environnement qui malheureusement ne laisse que peu de temps pour évaluer la façon dont les nouvelles initiatives fonctionnent ou pour savoir s'il y aurait eu une meilleure façon de dérouler une politique particulière.*

Lord Gus O'Donnell,  
Ancien Secrétaire Général  
du gouvernement britannique

adapter leurs méthodes à différents contextes, arrière-plans institutionnels et culturels s'ils veulent atteindre leurs objectifs et obtenir des résultats positifs.

De surcroît, la vie des décideurs est rendue plus difficile par l'absence d'accord sur ce qui détermine précisément l'impact des initiatives du gouvernement. Un autre facteur de complexité est l'absence de clarté sur ce que les gens entendent par « impact public ». Le terme est largement utilisé au moment d'essayer de mesurer les réalisations du gouvernement, mais il n'y a pas de consensus sur ce qui constitue une réussite.

### Comment le CPI peut aider

Le CPI a essayé d'aider les décideurs publics en développant les **Fondamentaux de l'impact public** (voir Figure 2) dans une démarche systématique visant à comprendre les dimensions constitutives d'une politique réussie et à décrire ce qui peut être fait afin de maximiser les chances de parvenir à un impact public. Ces Fondamentaux visent à fournir une méthode structurée pour réaliser des interventions ciblées et augmenter les chances de succès. De cette façon, ils peuvent être vus comme un outil d'optimisation : accroître les performances d'une des dimensions augmente les chances d'obtenir un résultat positif global, même si les autres dimensions restent inchangées. Ils peuvent également

*Au quotidien, au sein du gouvernement, il est difficile de distinguer entre un programme qui a un impact extrêmement positif et un autre qui a un impact modéré. La façon dont les gouvernements sont organisés nous empêche d'ordinaire de bien juger.*

Matthew Mendelsohn, chef de la Direction de l'exécution et de la performance au Canada

servir d'outil de différenciation qui permettrait aux décideurs d'évaluer la performance potentielle de différentes options et de choisir l'initiative qui offre la meilleure chance de réussir.

Comme pour tous les travaux de cette nature, la façon dont les Fondamentaux de l'impact public seront utilisés dépendra du contexte. Les Fondamentaux n'ont pas été développés pour devenir une liste universelle et prescriptive – au contraire, l'objectif est qu'ils soient compatibles avec les activités des professionnels au quotidien. Une fois déployés dans des scénarios du monde réel, des utilisations nouvelles et intéressantes devraient se développer.

Les professionnels pourraient trouver les Fondamentaux de l'impact public utiles pour l'auto-évaluation, la planification à long terme ou le suivi des progrès. Le CPI anticipe de travailler avec des décideurs publics afin d'affiner les Fondamentaux de l'impact public.

## Comment les Fondamentaux de l'impact public ont-ils été élaborés?

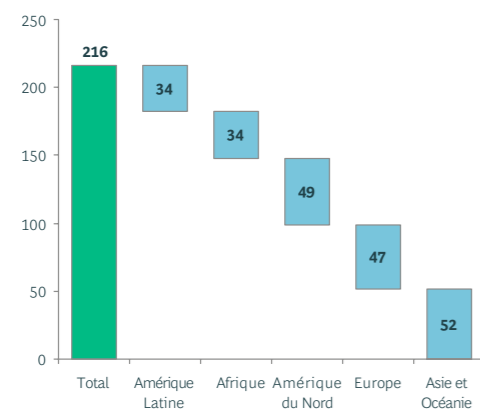
Pour développer l'approche présentée ici, les collaborateurs du CPI ont travaillé avec d'éminents universitaires des meilleures écoles de politique publique de la planète, ainsi qu'avec des hauts fonctionnaires du monde entier. Ce travail a également été testé en collaboration avec des universitaires de la Hertie School of Governance. L'intention a été d'élaborer un cadre qui constitue non seulement un travail universitaire aux meilleurs standards, mais qui peut également être utilisé immédiatement par les fonctionnaires des administrations

centrales et locales, ainsi que par les organisations internationales. De cette façon, les Fondamentaux de l'impact public fournissent une passerelle entre les chercheurs qui font référence dans ce domaine et les acteurs engagés au quotidien sur le terrain dans la prestation de services gouvernementaux.

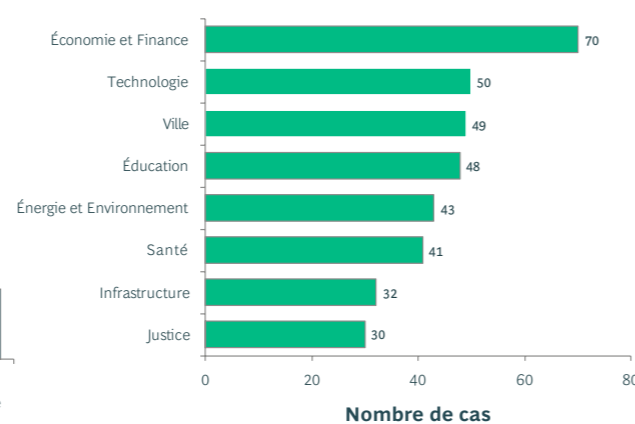
Ce cadre a été élaboré à l'aide de deux méthodes. La première a reposé sur l'analyse de textes académiques<sup>1</sup> et l'identification des thèmes communs dans la littérature. La seconde méthode a impliqué l'analyse de plus de 200 cas de politiques publiques à l'échelle internationale (dont beaucoup sont maintenant en ligne sur l'Observatoire de

Figure 1

### Des cas du monde entier...

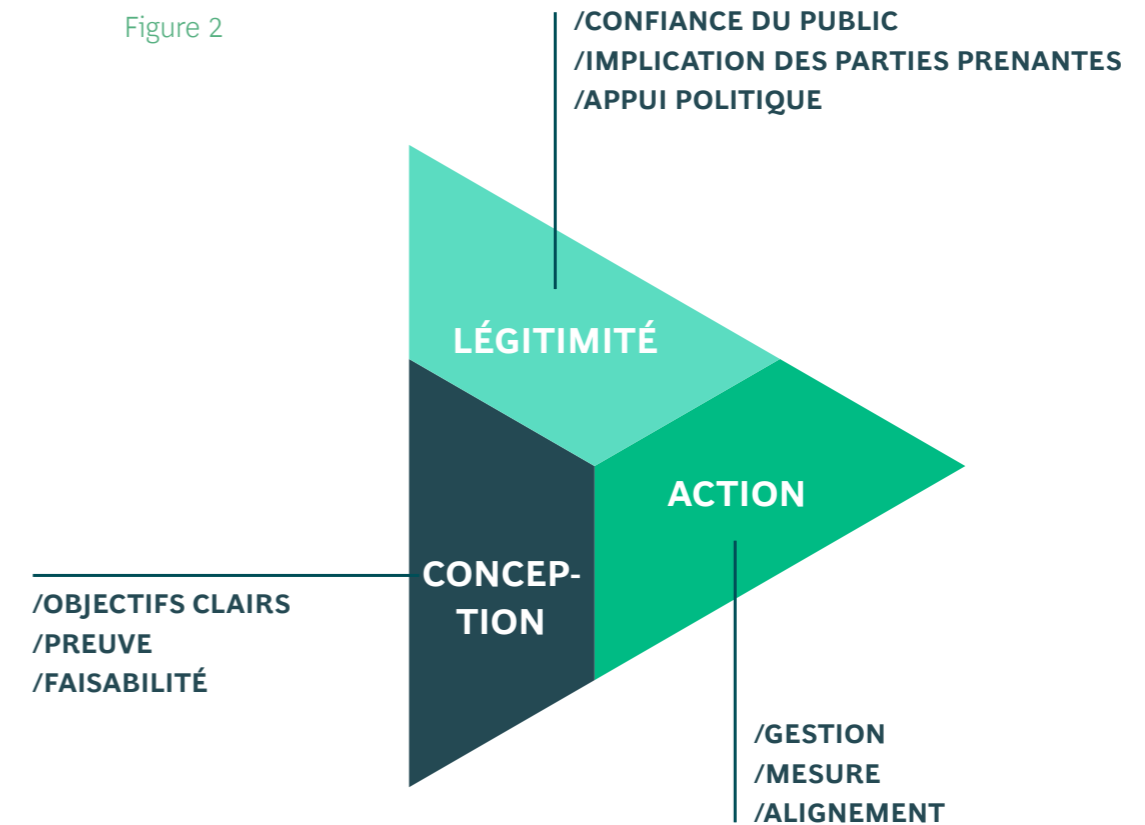


### ... en lien avec différents domaines politiques



<sup>1</sup> Voir, par exemple, Bardach, E. and Patashnik, E.M., A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving (2012) CQ Press; Cairney, P., How Can Policy Theory Have an Impact on Policy Making? (2013) International Conference on Public Policy; Cochran, C.E., Mayer, L.C., Carr, T.R., Cayer, N.J., McKenzie, M. and Peck, L., American Public Policy: An Introduction, 11th Edition (2016) Cengage Learning; Dunn, W., Public Policy Analysis: An Introduction (2011) Pearson; Hulme, D., Savoia, A. and Sen, J., Governance as a global development goal? Setting, measuring and monitoring the Post-2015 Development Agenda (2014) Effective States and Inclusive Development, Kaufmann, D., Kraay A. and Zoido-Lobaton, P., Governance matters (1999) The World Bank; Theoudolou, S.Z. and Cahn, M.A., Public Policy: The Essential Readings (2013) Pearson; and Young, J., Shaxson, L., Jones, H., Hearn, S., Datta, A. and Cassidy, C., A Guide to Policy Engagement and Influence (2015) Overseas Development Institute.

Figure 2



l'impact public) et dans différents domaines politiques, afin de comprendre les éléments qui ont contribué à leur réussite.

Ces travaux ont fait ressortir trois composantes fondamentales pour l'impact public: **Légitimité, Conception et Action**. Chacun de ces Fondamentaux de l'impact public repose sur trois dimensions majeures, qui contribuent ensemble à la performance sur chacun des Fondamentaux (voir Figure 2).

Le CPI a collaboré avec une équipe de chercheurs de la Hertie School of Governance pour tester de façon empirique les Fondamentaux de l'impact public à

travers des études de cas indépendantes. Le test a examiné la relation entre de bonnes performances sur chacune de ces dimensions et la probabilité d'impact public. Les chercheurs ont mis au point une méthodologie qui leur permettait d'estimer la performance pour chacune des neuf dimensions des Fondamentaux de l'impact public et, séparément d'évaluer l'impact public dans chaque cas.

Leur analyse a identifié des corrélations positives entre de meilleures performances sur une de ces dimensions et un impact public accru.

Les Fondamentaux de l'impact public sont

« Une bonne politique – une politique qui atteint les buts recherchés à des coûts raisonnables – est rarement facile sur le plan technique et peut parfois être difficile sur le plan politique. Si l'on veut qu'une politique publique soit efficace et considérée comme telle, recueillant ainsi un large soutien, il faut que le dossier la soutenant soit à la fois bien fondé et s'appuie sur l'engagement des parties prenantes. Cela semble évident, mais on le néglige trop souvent. Les trois composantes des Fondamentaux de l'impact public, et leurs neuf dimensions constitutives en particulier, fournissent une check-list toute prête avec un champ d'application très large pour les décideurs. Trouver un moyen de les institutionnaliser qui soit comparable aux exigences de l'analyse d'impact des réglementations (RIA) pourrait s'avérer une protection utile contre les mauvaises décisions politiques. »

Professeur Gary Banks  
directeur général et doyen de l'École d'administration  
pour l'Australie et la Nouvelle-Zélande

également destinés à être utilisés comme « check-list » par les professionnels.

Ces travaux ont montré que mieux une initiative répond à chacune des dimensions, plus elle est susceptible d'avoir un impact public. De cette façon, les Fondamentaux de l'impact public sont un « **cadre d'optimisation** » : cela permet de mettre l'accent sur des interventions ciblées qui peuvent améliorer les performances sur chacune des neuf dimensions et ainsi maximiser l'impact public potentiel de chaque initiative.

Les Fondamentaux de l'impact public se renforcent mutuellement : une meilleure performance sur l'une des dimensions crée un environnement propice pour l'amélioration de la performance des autres dimensions. De cette façon, ils fournissent une méthode concrète pour parvenir à de bons résultats. Même si les décideurs publics sont en mesure de n'influencer qu'une seule dimension des Fondamentaux, la corrélation entre les différentes dimensions est telle qu'un effet d'entraînement pourrait augmenter les chances de succès.

Dans les pages suivantes, vous trouverez plus de détails sur les Fondamentaux de l'impact public et leurs neuf dimensions.

#### Observatoire de l'impact public

En se fondant sur les Fondamentaux de l'impact public, le CPI a développé l'Observatoire de l'impact public, une base de données complète d'études de cas qui recense des initiatives au sein du secteur public. Ces études de cas couvrent les différentes régions du monde, et huit thèmes clés : ville/urbanisme, économie/finance, éducation, énergie/environnement, santé, infrastructure, justice et technologie. Chaque étude décrit le défi qu'un organisme public a cherché à relever, ainsi que ses objectifs, la méthodologie adoptée et son impact, et évalue l'initiative à l'aide des neuf dimensions des Fondamentaux de l'impact public. Chaque dimension est notée sur une échelle à quatre niveaux.

# LÉGITIMITÉ

CONFIANCE DU PUBLIC  
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES  
APPUI POLITIQUE

## Légitimité

Par légitimité, on entend le soutien sous-jacent dont bénéficie une politique et les démarches pour le susciter.

Contrairement à de nombreux autres cadres d'analyse développés dans le secteur privé pour application au secteur public, les Fondamentaux de l'impact public mettent à juste titre l'accent sur le renforcement de la légitimité entre citoyens et représentants élus. Cet accent est justifié en pratique par le fait que les activités du gouvernement sont financées par l'impôt et définies grâce à des processus démocratiques, et sur le plan philosophique par l'idée que toute utilisation de l'autorité publique ou des fonds publics doit être approuvée par les citoyens, les contribuables et leurs représentants élus, autant que satisfaire les bénéficiaires directs de l'action gouvernementale. Renforcer la légitimité à travers la consultation lors de l'élaboration des politiques publiques, et voir ce travail d'élaboration comme l'exercice d'une responsabilité pour définir, animer et orienter la création de valeur publique, sont une tâche managériale aussi importante que l'utilisation d'outils administratifs pour contrôler le déploiement des ressources en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Mark Moore

Professor au Centre Hauser pour les organisations sans but lucratif, Ash Centre for Democratic Governance and Innovation, Harvard Kennedy School

La légitimité implique d'ordinaire une bonne cote de popularité d'un gouvernement et de ses dirigeants, ou, au moins, une acceptation de leur droit à diriger.<sup>2</sup> Les citoyens confèrent une légitimité aux institutions non pas

simplement par adhésion à des normes de bonne conduite, mais aussi parce qu'ils reconnaissent les institutions comme les dépositaires d'un cadre normé et éthique.<sup>3</sup> Conférer de la légitimité à une institution est donc un acte fondé sur l'expression de valeurs partagées, ou d'un « alignement moral ». La légitimité institutionnelle découle non seulement de facteurs tels que le traitement équitable des citoyens, mais se fonde aussi sur l'impression de l'opinion publique que les responsables partagent ses positions sur les questions morales.<sup>4</sup>

L'importance de la légitimité dans l'impact public est donc claire : son absence peut engendrer des tensions au sein ou entre les groupes qui constituent le corps social. Combiné avec de l'instabilité, un manque de légitimité devient un ferment de transformation brutale ou de remise en cause du statu quo.<sup>5</sup> À l'inverse, une confiance bien établie dans la légitimité peut aussi réduire les coûts de mise en œuvre des politiques publiques en les rendant moins dépendantes de la coercition et de la surveillance. Cela augmente la probabilité que les règles et les réglementations gouvernementales soient respectées. En conséquence, les gouvernements et les organismes jugés légitimes ont tendance à avoir davantage d'impact.

Les recherches réalisées aboutissent à la conclusion que la légitimité est influencée par trois dimensions :

1. La confiance du public
2. L'appui politique
3. L'implication des parties prenantes

## Confiance du public

La confiance publique fait référence au degré auquel le grand public se fie aux institutions impliquées dans les décisions politiques comme acteurs compétents et respectueux de l'intérêt public. Un gouvernement digne de confiance favorise la confiance sociale et les comportements coopératifs qui soutiennent la démocratie. La confiance qu'a le public dans son gouvernement ou dans ses institutions est peut-être la dimension la plus vitale de la légitimité : sans elle, des perturbations violentes ou des révolutions à grande échelle pourraient advenir dans la société.<sup>6</sup>

L'importance de la confiance du public est illustrée dans une étude de cas sur le programme d'immunisation contre le méningocoque B en Nouvelle-Zélande. Dans les années 1990, la Nouvelle-Zélande a subi une épidémie majeure de méningite. Elle a fait près de 250 morts et laissé beaucoup de survivants gravement handicapés.

En 2004, le ministère de la santé a commencé un programme de vaccination en utilisant un vaccin développé spécialement. En 2007, l'épidémie avait été arrêtée et le nombre de cas réduit de manière significative.

La confiance du public dans le programme de vaccination était essentielle à sa réussite. Un niveau élevé d'acceptation par le public de la nécessité de l'intervention et l'absence d'inquiétude majeure du grand public quant à l'innocuité du vaccin ont été des facteurs clés de succès.

La campagne de vaccination s'est déroulée par phases, les zones au risque le plus élevé ayant été ciblées en premier puis, une fois que le vaccin s'est avéré sûr et efficace dans ces zones, les zones où le risque était moindre ont été vaccinées. Une campagne d'information du public a accompagné cet effort. L'acceptation par le public du programme a permis une résolution rapide et réussie de l'épidémie.<sup>7</sup>

## Appui politique

Les réformes requièrent à la fois volonté politique et perspicacité analytique.<sup>8</sup> La volonté des dirigeants politiques de consacrer du capital politique en appui de leur objectif politique influe directement sur la légitimité.<sup>9</sup> Les dirigeants politiques peuvent tirer parti de leur influence

2 Levi, M. and Sacks, A., Legitimizing beliefs: Sources and indicators, (2009) Regulation & Governance Journal.

3 Beetham, D., The Legitimation of Power (1991) Palgrave

4 Hough, M., Jackson, J., Bradford, B., Myhill, A. and Quinton, P., Procedural Justice, Trust and Institutional Legitimacy (2010) Policing: A Journal of Policy and Practice, 4/3: 203 — 210

5 Tajfel, H., Social Psychology of Intergroup Relations, p. 52 (1982) Annual Review of Psychology, Vol. 33: 1-39

6 Levi, M. and Stoker, L., Political trust and trustworthiness (2000) Annual Review of Political Science 3: 475 – 507

7 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

8 Klitgaard, R. and Light, P.C., High Performance Government: Structure, Leadership, Incentives (2005) RAND

9 Mintzberg, H., Power In and Around Organizations (1983) Prentice-Hall

pour construire un consensus en faveur d'un objectif politique et, à travers leur décision d'adhérer à une politique, avoir un impact sur la probabilité de son succès. Lorsqu'il y a une opposition politique active envers une politique publique, cela affecte la perception de sa légitimité. Il s'ensuit une diminution de la confiance dans la nécessité de cette politique, ou un manque de légitimité pour les organisations chargées de la mettre en œuvre. Il est plus difficile alors d'obtenir un impact.

Un bon exemple d'étude de cas est l'initiative réussie de lutte contre la corruption dans le corps de police de Bihar, en Inde. En 2005, Nitish Kumar a été élu ministre en chef du Bihar, l'État le plus pauvre de l'Inde, avec le mandat de réformer la police et de réduire les niveaux élevés de criminalité et d'agitation. Il a restructuré les forces de l'ordre et recruté un groupe compétent de vétérans de l'armée, des forces de l'ordre et des fonctionnaires civils, afin de revitaliser le gouvernement de l'État et de renforcer la lutte contre l'insécurité. Ces initiatives ont été fortement soutenues par Kumar lui-même et il est directement intervenu pour attirer des fonctionnaires et des policiers

expérimentés au Bihar. Kumar a également pris soin de protéger la police de toute ingérence politique. Portée par le soutien du ministre en chef, la police est devenue un organisme efficace d'application de la loi, avec l'équipement, les ressources et l'autonomie nécessaires pour exercer ses fonctions. Le résultat fut une baisse significative des crimes violents tels que les homicides (36 %), le banditisme (53 %) et les enlèvements (77 %).<sup>10</sup>

### Implication des parties prenantes

Les décisions de politiques publiques prises par des décideurs reconnus au cours du cycle politique peuvent affecter la perception qu'ont les parties prenantes et le public de la légitimité d'une politique.<sup>11</sup> Des facteurs tels que les appels aux sentiments pour obtenir un soutien à une initiative et les processus d'implication des parties prenantes façonnent la légitimité des politiques publiques et des gouvernements qui les promeuvent.<sup>12</sup> Encourager les relations entre les décideurs et les parties prenantes peut également améliorer l'adéquation entre une politique originale et la prestation des services publics.<sup>13</sup>

*Dans l'esprit de beaucoup de citoyens, le gouvernement s'est effacé, loin de leur vie quotidienne. Il n'est plus considéré comme pertinent. Cela signifie que les gens ne considèrent plus le gouvernement comme une force pour amener quelque chose de positif dans l'immédiat. Ils ne le voient pas, ils ne ressentent pas sa pertinence, et c'est pourquoi le gouvernement perd de sa légitimité.*

*Il est donc d'une importance fondamentale que les gouvernements renouent le lien avec les citoyens afin de retrouver un mandat social, en confirmant et en raccordant directement pertinence, impact et légitimité – et c'est là qu'intervient l'implication des parties prenantes. Le gouvernement doit utiliser l'implication des groupes de parties prenantes pour communiquer et réaffirmer son rôle positif dans la création d'une société et d'une économie fortes. Il s'ensuivra une relation plus forte entre le gouvernement et les citoyens.*

Maryantonett Flumian, président de l'Institut sur la gouvernance, Canada

Il est par conséquent essentiel, pour obtenir de bons résultats, d'impliquer les parties prenantes dans le débat sur la conception, le développement et la mise en œuvre des politiques.<sup>14</sup> Une implication efficace des parties prenantes

commence par la formulation d'un objectif clair soumis à une consultation, suivie par l'identification des personnes et des organisations ayant un intérêt particulier dans cette initiative. Cela permet aux décideurs de comprendre les parties prenantes, les rôles qu'ils jouent, et leurs intérêts divergents. Solliciter la coopération entre ces divers intérêts évite les problèmes de coordination et d'organisation dans la poursuite des objectifs de la politique publique.<sup>15</sup> À cette fin, il peut être nécessaire d'impliquer des personnes aux profils variés tout au long du processus d'engagement : des relais politiques, des spécialistes de la communication, des hommes et femmes de réseau, des techniciens, etc.<sup>16</sup>

Au Ghana, par exemple, l'engagement des parties prenantes a permis une élection présidentielle sans incident en 2008. La Commission électorale ghanéenne a fait appel à des ONG nationales et internationales pour surveiller le vote, mis en place une unité opérationnelle pour assurer la sûreté et la sécurité dans les bureaux de vote, étudié les registres électoraux et lancé des campagnes de sensibilisation auprès du public. Le résultat a été une élection transparente et paisible dont le résultat n'a pas été contesté.<sup>17</sup>

10 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

11 Howlett, M., From the 'old' to the 'new' policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance (2014) Policy Science

12 Wallner, J., Legitimacy and Public Policy: Seeing Beyond Effectiveness, Efficiency, and Performance (2008)

13 Mintrom, M. and Luetjens, J. Creating Public Value: Tightening Connections between Policy Design and Public Management (2015) Policy Studies Journal.

14 Riege, A., Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development (2006) Journal of Knowledge Management

15 Jacobs, A., and Matthews, J.S., Why Do Citizens Discount the Future? Public Opinion and the Timing of Policy Consequences (2012) British Journal of Political Science 42-4: 903-935

16 Young, J. et al. (2015)

17 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

# CONCEPTION

OBJECTIFS CLAIRS

PREUVE

FAISABILITÉ

## Conception

Des objectifs clairs, des références robustes et la compréhension de ce qui est réalisable sont essentiels à une bonne politique.

Le soin apporté à la conception des politiques publiques est primordial. Des objectifs clairs, des références robustes et la compréhension de ce qui est réalisable sont essentiels à une bonne politique. Toute réforme bouleverse en général l'équilibre des forces politiques en jeu et, selon ses caractéristiques, va susciter un large éventail de réactions. Certaines se produiront sur la scène publique, d'autres se limiteront à la sphère administrative. Certaines réactions n'auront qu'un impact mineur sur une mise en œuvre efficace, tandis que d'autres remettront en cause la poursuite de la nouvelle politique, ou pourront menacer l'existence même du gouvernement.

Le degré de dispersion ou de concentration des coûts et des avantages d'une réforme, son contenu technique et administratif et le temps nécessaire pour que ses résultats deviennent apparents sont des caractéristiques importantes de la politique publique et de l'organisation de la réforme; ils déterminent notamment la nature des conflits qui verront le jour au cours de la mise en œuvre. Ces réactions indiquent également le type de ressources requises par les partisans de la réforme pour soutenir la politique publique ou l'initiative organisationnelle.<sup>18</sup>

Il existe différents modèles qui théorisent l'impact d'une politique publique sur le processus de changement. La littérature académique des sciences politiques a mis l'accent sur l'analyse des décisions dans le contexte organisationnel de l'État. À ce titre, elle prend comme principale unité d'analyse l'individu ou l'organisme responsable de la prise de décision.<sup>19</sup> Une grande partie de la discussion sur la conception de politiques a donc tourné autour de la question suivante: dans quelle mesure les décideurs politiques peuvent-ils être considérés comme des acteurs rationnels qui accumulent les informations, évaluent les modalités d'action alternatives, et se décident en fonction de leur capacité à répondre aux préférences des citoyens? <sup>20</sup>

*Le gouvernement va toujours être sous-financé, et il y aura toujours des distractions ou des situations d'urgence. Mais en ayant une vision d'ensemble de vos initiatives, vous pouvez rester concentré, même si vous avez à faire face à diverses choses. Vous devez bien les gérer, mais vous devez aussi maintenir les acteurs concentrés sur les objectifs à plus long terme que vous essayez d'atteindre.*

John Hickenlooper, gouverneur du Colorado

Choisir la politique qui aura le plus d'impact est sans aucun doute un problème complexe. Trois dimensions majeures pour augmenter la probabilité de concevoir une politique réussie se dégagent :

1. Objectifs clairs
2. Preuve
2. Faisabilité

## Objectifs clairs

Définir des objectifs clairs dès les premiers stades de la conception est essentiel à l'élaboration de bonnes politiques. Ils sont importants dans la définition du champ des politiques publiques, parce qu'ils permettent aux acteurs de terrain de se positionner sur les thèmes et priorités à y inclure.<sup>21</sup> À cette fin, les objectifs d'une politique publique devraient révéler ce pour quoi un changement est proposé, qui cela va affecter, ce qui doit être fait à ce sujet, et comment cela s'articule avec d'autres réformes portées par d'autres acteurs.<sup>22</sup>

L'inclusion de cibles ou d'indicateurs est particulièrement importante lors de la définition des objectifs. Des cibles accroissent la pression sur les gouvernements, l'administration et la société civile<sup>23</sup> et conduisent à une plus

*Quand il s'agit de façonner des solutions durables, l'aspect financier joue un rôle, mais il y a bien plus que cela. Si vous n'avez pas des objectifs clairs, ou un sens du « mieux », vous pouvez perdre vos objectifs de vue. Et il est tout à fait exact que si vous ne pouvez pas mesurer quelque chose, vous aurez du mal à le gérer.*

Melanie Walker, directrice de l'Unité exécutive du Président, et conseillère principale du Président Jim Yong Kim au sein du groupe de la Banque mondiale

grande attention portée à une constante amélioration.<sup>24</sup>

Un exemple de l'importance que peuvent avoir des objectifs clairs apparaît dans le cas du programme ProAire de Mexico. Sur les 20 mégapoles dont la qualité de l'air a été mesurée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'ONU en 1992, la ville de Mexico avait les plus hauts niveaux de pollution. L'administration de la ville et le gouvernement mexicain ont réagi à ces niveaux en lançant ProAire, un programme visant à lutter contre la pollution sur plusieurs fronts, notamment la réduction des émissions industrielles et automobiles, la sensibilisation du public et la promotion de méthodes vertes et propres de transport.

18 Grindle, M.S. and Thomas, J.W., Policy makers, policy choices, and policy outcomes: The political economy of reform in developing countries (1989), Policy Science 22: 213

19 Grindle and Thomas (1989)

20 See Allison, G.T., Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis (1971), Frohock, F.M., Public policy: scope and logic (1979); Killick, T., The possibilities of development planning (1976), Oxford Economic Papers, 28 (2); March, J.G. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice (1978) Bell Journal of Economics, 9: 587 – 608; and Robinson, J.A. and Majak, R.R., The Theory of Decision-Making in Charlesworth, J.C. (ed.), Contemporary Political Analysis (1967)

21 Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M., The Challenge of Building (Real) State Capability (2015) Center for International Development at Harvard University

22 Young et al. (2015)

23 Foresti, M., Wild, L., Takeuchi, L.R. and Norton, A., Governance targets and indicators for post 2015 (2014)

24 Hulme et al. (2014)

*Des dirigeants politiques qui ont du mal à tenir leurs promesses, ce n'est pas nouveau ; les livres d'histoire sont remplis d'histoires de rois et d'empereurs, de présidents et de premiers ministres cherchant à améliorer la vie de la population, mais échouant. Même si des ministères copieusement dotés en ressources financières et humaines devraient – en théorie du moins – permettre à ces dirigeants de produire des résultats positifs pour les citoyens, ils deviennent en réalité souvent des obstacles à la mise en œuvre.*

*Surmonter ces difficultés exige non seulement de fixer des priorités et des ambitions – deux ingrédients clés de la transformation – mais aussi de définir quel résultat est réellement attendu. Même si la définition d'objectifs peut laisser la porte ouverte à des accusations de « délire du contrôle » ou de « gestion pyramidale », si la définition du succès n'est pas claire, alors la direction prise déviara probablement de la trajectoire désirée.*

Sir Michael Barber, ancien chef de l'unité exécutive du premier ministre, Royaume Uni

Les objectifs de ProAire étaient clairs et mesurables, et ont été maintenus tout au long de sa mise en œuvre. En quatre ans, la ville de Mexico avait dépassé son objectif de réduction des émissions de carbone de 7 millions de tonnes, et en 2013, elle a remporté le prix *Siemens Climate Leadership* pour la qualité de l'air.<sup>25</sup>

## Preuve

En étudiant des références de succès ou de dispositifs qui ont fonctionné, les gouvernements peuvent concevoir des politiques qui conviennent le mieux à la situation particulière dans laquelle elles seront mises en œuvre.<sup>26</sup> Cela nécessite la collecte d'informations, de données, d'exemples et de cadres méthodologiques qui permettent aux décideurs de s'attaquer à un problème en se fondant sur les meilleurs exemples et de concevoir des solutions optimales.<sup>27</sup>

Bien entendu, le processus politique n'est pas aussi simple que cela : des études sur l'utilisation des références dans l'élaboration des politiques publiques montrent que le contexte est un facteur essentiel pour déterminer la pertinence d'un dispositif.<sup>28</sup> Une « preuve » apportée par un cas comparable est peu susceptible d'être neutre et d'être prise comme telle sans discussion : sa définition s'inscrit dans un processus politique et dépend fortement du contexte. Ce qui est clair, cependant, c'est qu'identifier des situations comparables est essentiel pour concevoir une bonne politique parce que cela permet aux décideurs : (i) d'évaluer la nature et l'étendue d'un problème, (ii) d'évaluer les spécificités de la situation politique, par exemple, les différences sur

le plan démographique, et (iii) d'évaluer les politiques qui ont pu s'avérer efficaces dans des situations similaires.<sup>29</sup>

En Nouvelle-Zélande, par exemple, l'incidence des décès par mort subite du nourrisson (SMSN), était plus élevée dans les années 1980 que dans tous les autres pays développés. Une étude de cas-témoins réalisée de 1987 à 1990, a démontré qu'il y avait trois principaux facteurs de risque pour le SMSN : la position de sommeil de l'enfant en bas âge, le tabagisme de la mère et l'absence d'allaitement maternel. En 1991, le ministère de la santé a lancé un programme de prévention axé sur ces trois domaines, qui a eu un impact presque immédiat, avec une diminution de moitié du taux de mortalité SMSN en deux ans.<sup>30</sup>

## Faisabilité

La faisabilité fait référence à l'absence de défi technique, juridique ou opérationnel majeur pour une politique. Une politique publique est plus susceptible d'atteindre les résultats escomptés lorsque la question de la façon dont elle doit être mise en œuvre est envisagée dès sa conception.<sup>31</sup> Pour assurer la faisabilité d'une réforme, toutes les parties prenantes doivent être impliquées pour vérifier que la politique est viable et réalisable.<sup>32</sup> Une bonne planification se dote d'un plan d'action

pour la mise en œuvre qui couvre des questions telles que les délais, les phases de mise en œuvre, les responsabilités, l'allocation des ressources et la conformité au cadre juridique.<sup>33</sup>

La réponse de l'OMS à l'épidémie d'Ebola en 2014 en Afrique de l'Ouest témoigne de l'importance des études de faisabilité. L'OMS, avec 11 pays d'Afrique de l'Ouest, a mis au point un plan d'intervention épidémie pour contrôler la transmission et la propagation du virus Ebola.

*L'un des legs les plus importants de l'introduction des sciences comportementales dans la décision politique est la crédibilité donnée à la démarche expérimentale. Intégrer les méthodes expérimentales au cœur de l'élaboration des politiques change fondamentalement les règles du jeu. Nous sommes en quelque sorte dans l'obscurité quant à la plupart des politiques et des pratiques professionnelles, et mis à part un très petit pourcentage, nous ne savons pas vraiment si les choses sont véritablement efficaces, et nous ne savons certainement pas si une petite variation rendrait les choses plus efficaces.*

David Halpern, directeur général de l'Équipe des Sciences du comportement, Royaume Uni

25 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

26 Wesselink, A., Colebatch, H. and Pearce, W., Evidence and policy: discourses, meanings and practices (2014) Policy Sciences

27 Klitgaard, R., Policy Analysis and Evaluation (2013); Deeming, C., Trials and Tribulations: The 'Use'(and 'Misuse') of Evidence in Public Policy (2013) Social Policy and Administration

28 Wesselink et al. (2014)

29 Bardach and Patashnik (2012)

30 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

31 Australian National Audit Office, Successful Implementation of Policy Initiatives: Best Practice Guide (2014)

32 Andrews et al. (2015)

33 Australian National Audit Office (2014)



La faisabilité financière des propositions, ainsi que les plans de relance économique pour les trois pays les plus touchés ont été traités par les ONG pertinentes. Ce plan a également identifié un montant précis de financement requis et la Banque mondiale a mobilisé des fonds de l'Association internationale de développement et de la Société Financière Internationale. La réponse axée sur la santé reposait sur des initiatives antérieures et sur les connaissances et l'expérience des ministères nationaux et des ONG de la santé. En janvier 2016, l'OMS a pu déclarer la fin de l'épidémie.



# ACTION

GESTION

MESURE

ALIGNEMENT

## Action

L'action est la traduction des politiques dans le monde réel

Malgré son importance, l'action est souvent le plus négligé des trois Fondamentaux. Cette négligence est due en partie à l'hypothèse qu'« une fois qu'une politique a été conçue par les pouvoirs publics, elle sera mise en œuvre et les résultats escomptés seront proches de ceux attendus par les décideurs ».<sup>34</sup> Le processus de mise en œuvre est assimilé à une série de décisions banales et d'interactions indignes de l'attention de ceux qui recherchent des choses exaltantes en politique. Les questions politiques cruciales sont pour la plupart perçues comme ayant été résolues par les décisions antérieures prises par des dirigeants publics, des législateurs et des juges.<sup>35</sup>

Cela conduit à des définitions différentes du concept d'action. Certains y voient des actions de personnes ou de groupes de personnes publics et privés qui visent à la réalisation d'objectifs énoncés dans des décisions politiques.<sup>36</sup> Pour d'autres, l'action consiste à réunir des ressources humaines et matérielles dans une logique d'ensemble, et les motiver pour réaliser les objectifs énoncés.<sup>37</sup>

Bien que l'action soit fondamentale pour l'impact public, il est important d'établir une distinction claire entre

les deux définitions. **L'action ne se confond pas avec l'impact.** Étudier l'impact implique de rechercher les conséquences d'une décision politique.<sup>38</sup> Par exemple, est-ce qu'un programme éducatif innovant a permis à des enfants défavorisés d'améliorer leurs compétences en lecture ou en mathématiques? Ainsi, ceux qui étudient l'impact demandent généralement : « quel a été le résultat ? ».

En revanche, ceux qui étudient l'action se concentreront sur les tâches et activités qui composent les prestations des services publics,<sup>39</sup> et demanderont : « pourquoi cela s'est-il passé ainsi ? »<sup>40</sup> Une politique peut être mise en œuvre de manière efficace, mais cependant ne pas avoir un impact conséquent parce qu'elle a été mal conçue, ou encore pour d'autres raisons.

Par conséquent, une action réussie peut être une condition nécessaire, mais non suffisante, pour la réalisation de l'impact public.

Trois dimensions qui tendent à contribuer à une action réussie ont été identifiées :

1. Gestion
2. Mesure
3. Alignement

## Gestion

Le pilotage fait référence aux mécanismes mis en œuvre pour suivre les progrès. Cela permet aux décideurs de déterminer si les systèmes les plus appropriés sont en place, si les tâches sont confiées à ceux qui ont les compétences pertinentes, etc.<sup>41</sup> Ce processus implique de mesurer, d'analyser, de commenter, d'évaluer, d'étalonner et d'ajuster.<sup>42</sup> Une mise en œuvre réussie s'appuie sur l'identification et la gestion des risques, ce qui favorise des jugements précis et bien informés.<sup>43</sup>

Un pilotage actif est essentiel à une bonne gestion,<sup>44</sup> et le premier but d'une équipe de direction doit être de réfléchir à son suivi de la performance. Cela permet d'impliquer les employés, les collaborateurs et les citoyens dans la réalisation de l'objectif public spécifique et d'identifier les lacunes qui risquent d'affecter la réussite du dispositif.<sup>45</sup>

34 Smith, T., *The Policy Implementation Process*, (1973) *Policy Sciences* 4.2, pp. 197-8

35 Van Meter, D.S. and Van Horn, C.E., *The Policy Implementation Process* (1975)

36 Van Meter and Van Horn (1975)

37 Williams, W., *Social Policy Research and Analysis*, (1971), Elsevier Publishers p. 144

38 Dolbeare K.M. and Hammond P.E., *The School Prayer Decisions: From Court Policy to Local Practice* (1971) University of Chicago Press

39 Van Meter and Van Horn (1975)

40 Van Meter and Van Horn (1975)

41 Young et al. (2015)

42 Australian National Audit Office (2014)

43 Australian National Audit Office (2014)

44 Metzenbaum, S., *Performance Management: The Real Research Challenge* (2013) *Public Administration Review*; Bouckaert, G. et al., *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management* (2010) Palgrave Macmillan

45 Behn, R.D., *On Why All Public Officials Need to Follow the Basic Rule: Always Start with Purpose* (2013) Harvard University, *Performance Leadership Report*

Le programme de 2005 pour l'enseignement primaire à Madagascar démontre l'importance du pilotage. L'enseignement primaire à Madagascar était caractérisé par de mauvais résultats et de faibles niveaux d'alphabétisation et de maîtrise du calcul. Pour répondre à cet enjeu, en 2005, le Ministère de l'éducation malgache a formé un partenariat avec J-PAL, une ONG de lutte contre la pauvreté, dans le cadre d'un nouveau programme, Améliorer le pilotage de l'éducation à Madagascar (AGEMAD).

La fonction d'AGEMAD était de tester des interventions à différents niveaux dans la structure éducative, depuis l'administration du district jusqu'aux écoles primaires. Les objectifs du programme étaient d'améliorer les résultats scolaires des élèves des écoles primaires, d'accroître la fréquentation scolaire, de réduire le nombre d'élèves qui redoublaient et d'élever les scores des élèves aux tests.

Une structure de pilotage hiérarchique bien définie a été mise en place. Chaque administrateur de district gérait une moyenne de 14 administrateurs de sous-district et chaque administrateur de sous-district était responsable d'environ 10 directeurs d'école, qui chacun gérait trois enseignants et 177 élèves en

moyenne. Une équipe distincte a été embauchée et formée pour mettre en œuvre les interventions AGEMAD afin de respecter des exigences strictes pour la mise en œuvre et la collecte de données. À la suite d'AGEMAD, la fréquentation scolaire a augmenté de 87 %, le nombre de redoublements a été réduit et les scores des élèves aux tests étaient considérablement plus élevés.<sup>46</sup>

## Mesure

La mesure des résultats est le principal outil de suivi de la mise en œuvre.<sup>47</sup> Elle suffirait à améliorer considérablement la qualité du service dans les organismes publics.<sup>48</sup> Elle permet une boucle de rétroaction qui favorise l'amélioration continue et l'ajustement rapide des mesures en vue d'un meilleur impact.<sup>49</sup> C'est par conséquent fondamental pour assurer la réussite d'une action.

Les gestionnaires publics et les fonctionnaires ne doivent pas chercher de formule magique de l'évaluation de la performance. Au contraire, ils devraient commencer par se prononcer sur les objectifs managériaux auxquels la mesure de la performance peut apporter une contribution. Ils peuvent alors dans un second temps sélectionner un ensemble de mesures de la performance ayant les

*Le gouvernement s'est maintenant lancé dans la « résultologie ». Quel est le temps d'attente dans un hôpital? Combien de temps s'écoule-t-il avant que les services d'urgence se présentent chez quelqu'un ou sur le lieu d'un incendie? Toutes ces choses sont quantifiables et l'on peut s'y référer pour agir. Malheureusement, la plupart des gens au sein du gouvernement ont grandi en pensant qu'ils devaient gérer des rapports politiques, et non des objectifs de performance.*

Joel Klein, ancien délégué aux écoles, New York City

caractéristiques nécessaires pour les aider à atteindre ces objectifs.<sup>50</sup>

Le Programa Bolsa Família (PBF) du Brésil est un programme gouvernemental introduit en 2003 par le Président Lula et qui illustre l'importance de la mesure. Le PBF effectue des transferts en espèces aux familles à faible revenu à condition, par exemple, qu'elles envoient leurs enfants à l'école et s'assurent qu'ils soient correctement vaccinés. Plusieurs indicateurs ont été utilisés pour mesurer l'impact du PBF, tels que les types de bénéficiaires, les niveaux de revenus de la famille et des individus, les inscriptions à l'école et la réussite scolaire des enfants, et des indicateurs de santé comme les taux de vaccination et la taille/le poids par rapport à l'âge. Des outils efficaces de suivi et des agences ont été également dédiés à

l'amélioration de la performance du PBF.

On estime que « le niveau d'extrême pauvreté serait entre 33 % et 50 % plus élevé sans le PBF. Le programme a également contribué à réduire l'inégalité des revenus, représentant 12 à 21 % de la forte baisse récente. » À la suite de son succès au Brésil, cette forme d'« investissement dans le capital humain » a depuis été adoptée par de nombreuses administrations, de New York City jusqu'aux Philippines.<sup>51</sup>

## Alignement

Les acteurs à impliquer pour que le changement soit effectif doivent partager des intérêts convergents au regard des objectifs de la réforme. À cette fin, la coordination est fondamentale pour ancrer un sentiment de mission partagée.<sup>52</sup> Quand les acteurs coopèrent efficacement, lorsqu'ils sont équipés pour exécuter leur part de l'initiative et sont très motivés, la mise en œuvre tend à mieux réussir.<sup>53</sup> Il est donc clair que l'alignement est un facteur important qui contribue à la réussite d'une action publique.

Le redressement municipal au Cap en est une excellente illustration. La renaissance du Cap (Afrique du Sud) à partir de 2007 a transformé une ville à l'infrastructure en déliquescence et souffrant de niveaux

46 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

47 Newcomer, K., Forging a Strategic and Comprehensive Approach to Evaluation Within Public and Nonprofit Organizations – Integrating Measurement and Analytics Within Evaluation (2015) American Journal of Evaluation

48 Bardach and Patashnik (2012)

49 Australian National Audit Office (2014)

50 Behn, R.D., Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures (2003); Yang, K., Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model (2007) Public Administration Review

51 D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

52 Besley, T. and Ghatak, M., Incentives, choice and accountability in the provision of public services (2003) IFS Working Papers W03/08, Institute for Fiscal Studies

53 Young et al. (2015)

*Il est beaucoup plus simple de coordonner les politiques dans l'abstrait que de réellement les mettre en œuvre sur nos territoires – elles sont toutes différentes. Cela signifie que nous devons vraiment nous concentrer sur notre alignement.*

Paula Acosta, directeur de l'exécution stratégique pour le Président Santos de Colombie

extrêmes de pauvreté, de chômage et de criminalité, en une municipalité bien gérée, solvable et stable, où l'égalité des races et des sexes est en forte progression. Au cœur de ce renouveau figure son plan de développement quinquennal, un schéma directeur de réformes socio-économiques, qui a été mis en œuvre de manière progressive et pragmatique.

L'intégration politique progressive a consisté à fusionner les 35 municipalités qui composaient la grande région du Cap en 7 collectivités locales, qui sont devenues en 2010 une seule autorité locale avec une population de près de 3,5 millions d'habitants. Cela a favorisé une coopération plus fréquente et approfondie entre les différentes zones du Grand Cap.

En mars 2009, on pouvait constater que le Cap avait stabilisé l'organisation des

services publics et augmenté le nombre d'agents de 19 000 à 23 000. Les enquêtes ont montré une forte amélioration du moral du personnel. La ville a également augmenté ses dépenses annuelles sur de nouveaux projets essentiels d'infrastructure de 161 à 806 millions de dollars et a doublé ses dépenses annuelles d'entretien et de réparations. En outre, le budget de la ville était bien suivi et géré, ce qui donnait de la visibilité aux opérations et à la planification stratégique de la ville. Cette nouvelle gestion signifiait que l'argent pouvait être investi dans des domaines critiques pour aider à améliorer la qualité de vie des citoyens.

Tout cela a contribué à ce que le Cap soit désigné en 2010 comme modèle de politique publique locale en Afrique du Sud. La même année, alors que le pays accueillait la Coupe du monde avec succès, 100 % des maisons de la ville avaient accès à des installations sanitaires de base et 92 % avaient accès à l'électricité.<sup>54</sup>

## Conclusion

Le Centre for Public Impact a la conviction que les Fondamentaux de l'impact public offrent un cadre d'analyse nouveau et pertinent pour mieux comprendre comment les gouvernements peuvent améliorer leurs résultats de manière systématique. L'espoir du CPI est que les décideurs et ceux qui cherchent à les éclairer puissent utiliser les Fondamentaux de l'impact public comme un outil pratique pour tester et améliorer les politiques publiques lors de leur conception, de leur développement et de leur mise en œuvre. Par exemple, les initiatives et les politiques existantes peuvent être testées à l'aune des Fondamentaux pour identifier leurs forces et leurs limites. Au moment où émergent de nouveaux objectifs de politiques publiques, les Fondamentaux peuvent permettre de vérifier que l'impact est incorporé dans la réflexion dès le départ.

Pour aider à appliquer les Fondamentaux, nous mettons à disposition des décideurs publics une boîte à outils. Par exemple,

l'Observatoire de l'impact public, disponible via le site Internet du Centre for Public Impact, cartographie des centaines d'études de cas d'impact à travers le monde en référence aux Fondamentaux. Cela devrait contribuer à faire émerger de nouvelles idées, en mettant en évidence des cas réels, avec leurs forces et faiblesses. Le CPI développera également des outils que les communautés pourront utiliser afin d'appliquer les Fondamentaux à des problèmes politiques spécifiques.

Le CPI vous remercie par avance de vos commentaires et de vos réactions sur les Fondamentaux, et s'emploiera à les améliorer et les affiner au fil du temps. Son objectif est d'entamer des échanges sur la façon dont l'impact public peut être amélioré et de soutenir tous ceux qui souhaitent aller plus loin dans cette voie.

<sup>54</sup> D'autres informations figurent dans la version complète de cette étude de cas, qui peut être consultée (en version anglaise) sur le site de notre Observatoire de l'impact public.

## Bibliographie

Allison, G.T., *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (1971), revised edition by Allison, G.T. and Zeilkow, P. (1999) Pearson

Andrews, M., Pritchett, L. and Woolcock, M., *The Challenge of Building (Real) State Capability* (2015) Center for International Development at Harvard University

Australian National Audit Office, *Successful Implementation of Policy Initiatives: Better Practice Guide* (2014)

Bardach, E. and Patashnik, E.M., *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving* (2012) CQ Press

Beetham, D., *The Legitimation of Power* (1991), Palgrave

Behn, R.D., *On Why All Public Officials Need to Follow the Basic Rule: Always Start with Purpose* (2013) Harvard University, Performance Leadership Report

Behn, R.D., *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures* (2003) Public Administration Review, Vol. 63, No. 5

Besley, T. and Ghatak, M., *Incentives, choice and accountability in the provision of public services* (2003) IFS Working Papers W03/08, Institute for Fiscal Studies

Bouckaert, G., Peters, B. and Verhoest, K., *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management* (2010) Palgrave Macmillan

Cairney, P., *How Can Policy Theory Have an Impact on Policy Making?* (2013) International Conference on Public Policy

Cochran, C.E., Mayer, L.C., Carr, T.R., Cayer, N.J., McKenzie, M. and Peck, L., *American Public Policy: An Introduction, 11th Edition* (2016) Cengage Learning

Deeming, C., *Trials and Tribulations: The 'Use'(and 'Misuse') of Evidence in Public Policy* (2013) Social Policy and Administration

Dolbeare K.M. and Hammond P.E., *The School Prayer Decisions: From Court Policy to Local Practice* (1971) University of Chicago Press

Dunn, W., *Public Policy Analysis: An Introduction* (2011) Pearson

Foresti, M., Wild, L., Takeuchi, L.R. and Norton, A., *Governance targets and indicators for post 2015* (2014)

Frohock, F.M., *Public policy: scope and logic* (1979) Prentice-Hall

Gornitzka, A., Kogan, M. and Amaral, A. (eds.), *Reform and change in higher education: analyzing policy implementation* (2005) Springer

Grindle, M.S. and Thomas, J.W., *Policy makers, policy choices, and policy outcomes: The political economy of reform in developing countries* (1989), Policy Science 22: 213

Hallsworth, M. and Rutter, J., *Making Policy Better: Improving Whitehall's core business* (2011) Institute for Government

Hough, M., Jackson, J., Bradford, B., Myhill, A. and Quinton, P., *Procedural Justice, Trust and Institutional Legitimacy* (2010) Policing: A Journal of Policy and Practice, 4/3: 203 – 210

Howlett, M., *From the 'old' to the 'new' policy design: design thinking beyond markets and collaborative governance* (2014) Policy Science

Hulme, D., Savoia, A., Sen, J., *Governance as a global development goal? Setting, measuring and monitoring the Post-2015 Development Agenda* (2014) Effective States and Inclusive Development

Jacobs, A., and Matthews, J.S., *Why Do Citizens Discount the Future? Public Opinion and the Timing of Policy Consequences* (2012) British Journal of Political Science 42-4: 903-935

Kaufmann, D., Kraay A. and Zoido-Lobaton, P., *Governance matters* (1999) The World Bank  
 Killick, T., *The possibilities of development planning* (1976), Oxford Economic Papers, 28 (2)  
 Klitgaard, R. and Light, P.C., *High Performance Government: Structure, Leadership, Incentives* (2005) RAND

Levi, M. and Stoker, L., *Political trust and trustworthiness* (2000), Annual Review of Political Science 3: 475 – 507

Mintrom, M. and Luetjens, J., *Creating Public Value: Tightening Connections between Policy Design and Public Management* (2015) Policy Studies Journal.

Mintzberg, H., *Power In and Around Organizations* (1983) Prentice-Hall

Newcomer, K., *Forging a Strategic and Comprehensive Approach to Evaluation Within Public and Nonprofit Organizations – Integrating Measurement and Analytics Within Evaluation* (2015) American Journal of Evaluation

Riege, A., *Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development* (2006) Journal of Knowledge Management

Robinson, J.A. and Majak, R.R., *The Theory of Decision-Making* in Charlesworth, J.C. (ed.), *Contemporary Political Analysis* (1967) The Free Press

Tajfel, H., *Social Psychology of Intergroup Relations* (1982) Annual Review of Psychology, Vol. 33: 1-39

Theoudolou, S.Z. and Cahn, M.A., *Public Policy: The Essential Readings* (2013) Pearson

Van Meter, D.S. and Van Horn, C.E., *The Policy Implementation Process* (1975) Administration & Society

Wallner, J., Legitimacy and Public Policy: Seeing Beyond Effectiveness, Efficiency, and Performance (2008) Policy Studies Journal, Volume 36, Issue 3, pp. 421 – 443

Wesselink, A., Colebatch, H. and Pearce, W., *Evidence and policy: discourses, meanings and practices* (2014) Policy Sciences

Yang, K., *Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model* (2007) Public Administration Review

Young, J., Shaxson, L., Jones, H., Hearn, S., Datta, A. and Cassidy, C., *A Guide to Policy Engagement and Influence* (2015) Overseas Development Institute



Centre for  
Public Impact  
A BCG FOUNDATION

## LÉGITIMITÉ

CONFIANCE DU PUBLIC  
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES  
APPUI POLITIQUE

## CONCEPTION

OBJECTIFS CLAIRS  
PREUVE  
FAISABILITÉ

## ACTION

GESTION  
MESURE  
ALIGNEMENT

*The Centre for Public Impact is a global not-for-profit foundation, funded by The Boston Consulting Group, dedicated to improving the positive impact of governments.*

.....

**Contact:**

[info@centreforpublicimpact.org](mailto:info@centreforpublicimpact.org)  
[centreforpublicimpact.org](http://centreforpublicimpact.org)

## Join the conversation

Follow us [@CPI\\_foundation](https://twitter.com/CPI_foundation)



July 2016

