

## AVIS n° 1440

---

Avis d'initiative relatif à l'évaluation et l'impact social  
des politiques publiques dans le domaine social

Avis adopté le 20 avril 2020

**En résumé :**

La question de l'évaluation est au cœur des préoccupations des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques. Car elle répond au souci partagé d'accorder un suivi attentif aux actions menées et à la volonté légitime d'investir au mieux les moyens publics engagés afin de répondre aux besoins et au bien-être de la population. L'appréciation des politiques déployées dans le domaine social mérite une approche spécifique. Ces activités sont sources de richesse et de bien-être pour leurs publics-cibles et pour la société dans son ensemble. Elles génèrent au-delà des « *résultats* » de leurs missions, un « *impact* » économique, social et sociétal. Evaluer l'impact social de ces activités est donc crucial mais constitue un exercice complexe. Le CESE propose de mener une réflexion commune sur les objectifs d'une évaluation dans le champ social : méthodologie, objet, indicateurs, étapes, utilisation des résultats. Il recommande de privilégier une démarche qui fasse sens pour l'ensemble des acteurs concernés (pouvoirs subsidiaires, administration, opérateurs, travailleurs, bénéficiaires), dans une dynamique de co-construction. Il s'agit de dépasser le seul exercice du « reporting » (contrôle des missions /résultats), processus indispensable mais non suffisant, en examinant l'apport plus global des services en termes d'impact (évaluation). Il convient de clarifier les missions de l'Administration à ces différents niveaux, dans une perspective de simplification administrative et de relation de confiance des responsabilités respectives. Valoriser le retour d'expériences des opérateurs de terrain, s'entourer de l'apport scientifique nécessaire et favoriser la dimension transversale de l'évaluation, permettrait de générer une dynamique constructive et motivante au service de l'intérêt général.

*Table des matières*

|       |   |             |
|-------|---|-------------|
| 1.    | <i>Introduction</i>   | <i>p.3</i>  |
| 2.    | <i>Contexte</i>   | <i>p.3</i>  |
| 3.    | <i>Constats</i>   | <i>p.4</i>  |
| 3.1   | <i>Evaluation ou mesure</i>   | <i>p.4</i>  |
| 3.2   | <i>Evaluation ou contrôle</i>   | <i>p.4</i>  |
| 3.3   | <i>Un enjeu transversal</i>   | <i>p.5</i>  |
| 4.    | <i>Recommandations</i>  | <i>p.6</i>  |
| 4.1   | <i>Les objectifs de l'évaluation</i>  | <i>p.6</i>  |
| 4.2   | <i>Une clarification des concepts</i>                                       | <i>p.7</i>  |
| 4.3   | <i>Une évaluation adaptée aux secteurs relevant des politiques sociales</i> | <i>p.7</i>  |
| 4.4   | <i>L'accompagnement du processus d'évaluation</i>                           | <i>p.8</i>  |
| 4.4.1 | <i>L'appui méthodologique et scientifique</i>                               | <i>p.8</i>  |
| 4.4.2 | <i>Le rôle de l'administration</i>  | <i>p.8</i>  |
| 4.5   | <i>La dimension transversale de l'évaluation</i>                            | <i>p.9</i>  |
| 4.6   | <i>L'implication des acteurs</i>  | <i>p.9</i>  |
| 5.    | <i>Perspectives</i>   | <i>p.10</i> |

## 1. INTRODUCTION

---

Parmi les thèmes sur lesquels le CESE Wallonie souhaite entamer une réflexion conjointe avec le Gouvernement wallon, figure celui de **l'évaluation et de l'impact social des politiques publiques**, particulièrement **dans le domaine social**. Dans la foulée des recommandations qu'il avait formulées dans son Mémoire 2019-2024 et des intentions annoncées par le Gouvernement wallon dans sa Déclaration de politique régionale, le Conseil juge opportun, en ce début de législature, de communiquer un avis d'initiative sur le sujet, qui pourrait être le point de départ d'une journée de réflexion plus approfondie sur cette importante question.

Au vu du contexte et des constats relevés ci-dessous, il paraît en effet crucial et urgent de s'approprier cet **enjeu de l'évaluation** des politiques publiques à différents niveaux d'action (services, secteurs, sociétal) en privilégiant une démarche de co-construction qui fasse sens pour l'ensemble des acteurs concernés (pouvoirs subsidiants, administration, opérateurs, travailleurs, bénéficiaires), dans une relation de confiance et de respect réciproque. Le CESE Wallonie propose d'être un lieu d'émergence de cette **dynamique partenariale** afin de tester et d'échanger les idées dans un processus de co-construction, dans l'intérêt de toutes les parties.

## 2. CONTEXTE

---

Dans les considérations transversales du **Mémoire 2019-2024** du CESE Wallonie et des Pôles, le Conseil insistait sur les points suivants <sup>1</sup> :

### « *Suivi et évaluation des politiques*

*L'évaluation constitue un enjeu majeur pour améliorer les politiques publiques. En Wallonie, les évaluations d'impact, c'est-à-dire celles qui permettent de mesurer l'efficacité des politiques publiques au regard des objectifs fixés, sont peu nombreuses et ont été concentrées autour des actions du Plan Marshall ou des programmes européens. Le CESE Wallonie souhaite que le Gouvernement définisse en début de législature un programme d'évaluation, en concertation avec l'IWEPS et les acteurs économiques, sociaux et environnementaux. Les évaluations devront porter sur un ensemble diversifié de mesures, être réalisées selon des méthodes quantitatives et qualitatives adaptées au champ d'action visé, faire l'objet d'un accompagnement élargi et aboutir à des rapports publics, permettant un débat sur les nouvelles impulsions à donner. L'indépendance des évaluateurs est un élément important pour la crédibilité des résultats. Une condition essentielle du succès des évaluations est l'accès aux données pertinentes dans des délais raisonnables.*

*En amont, le CESE Wallonie rappelle que les principes de monitoring, de collecte des données et de critères d'évaluation doivent faire partie intégrante de l'ensemble des dispositifs wallons, dès leur conception. Les données collectées doivent permettre aux administrations compétentes de réaliser des rapports techniques réguliers, sur base desquels les acteurs désignés pourront s'appuyer pour réaliser des évaluations et/ou formuler des recommandations. »*

Le CESE a pris connaissance des dispositions annoncées dans la **Déclaration de politique régionale wallonne 2019-2024** afin d'assurer le pilotage des politiques, d'effectuer une analyse des besoins prospectifs à moyen et long terme et de mesurer l'impact des actions menées sur le plan économique, social et environnemental. Le Conseil note qu'un Haut Conseil Stratégique (HCS) interdisciplinaire et composé d'experts scientifiques indépendants, sera mis en place afin d'accompagner le Gouvernement dans la réalisation de ses objectifs fondamentaux notamment pour la réduction des gaz à effet de serre, l'amélioration du taux d'emploi ou encore la réduction de la pauvreté. Cette instance sera amenée à élaborer une série d'indicateurs, selon une méthodologie scientifique et en se référant aux standards internationaux, permettant de mesurer l'impact attendu.

---

<sup>1</sup> Mémoire 2019-2024 du CESE Wallonie et des Pôles, Considérations transversales – Suivi et évaluation des politiques, p.9.

Ces intentions reflètent bien l'enjeu majeur que constitue l'évaluation des politiques menées et la volonté légitime d'investir au mieux les moyens publics engagés afin de répondre aux besoins et au bien-être de la population. Le CESE partage l'objectif poursuivi par le Gouvernement wallon à cet égard mais souligne que les modalités d'y parvenir impliquent des aspects multiples à prendre en considération. En outre, le Conseil relève que le processus d'évaluation suppose une démarche spécifique selon les secteurs concernés. Il considère ainsi que l'évaluation des politiques dans le domaine de la santé et de l'action sociale au sens large, comporte une dimension particulière qu'il convient d'appréhender adéquatement. Le CESE précise que le présent avis est circonscrit à la problématique de **l'évaluation dans le champ social** et n'aborde dès lors pas celle des objectifs économiques et environnementaux.

Les acteurs des secteurs sociaux concernés ont manifesté leur intérêt pour cet enjeu et estiment important de se le réapproprier afin de mieux mettre en valeur la « plus-value » sociale de leur action, dont les facettes sont multiples. Ils ont participé à certaines démarches permettant de dégager des premiers enseignements (ex. projet VISES, enquête « Bien-être et insertion » dans les CISP wallons). Le CESE Wallonie a procédé à plusieurs auditions et échanges sur ce thème. Il fait part de quelques constats et recommandations à ce stade de la réflexion.

### 3. CONSTATS

---

#### 3.1 EVALUATION OU MESURE

- Le Conseil constate une préoccupation accrue ces dernières années pour un examen des politiques publiques dans un souci d'optimisation des dépenses publiques, de recherche d'efficacité des moyens investis, sous l'influence notamment des paradigmes européens. Il lui semble primordial de pouvoir évaluer comment les politiques publiques répondent aux besoins, aux aspirations et au bien-être des citoyens. Or, cet objectif suppose un **processus en cascade**, car l'évaluation de l'impact doit être appréciée à différents niveaux : services, secteurs, sociétal. Juger de la pertinence d'une orientation politique implique d'éviter l'amalgame entre ces différents niveaux et de respecter les étapes successives de l'analyse (cf. qualité du processus, effectivité, efficacité, efficience).
- En outre, la tendance actuelle de privilégier l'utilisation d'outils quantitatifs (mesure, chiffres, indicateurs, taux, standardisation) doit être questionnée. Les instruments quantitatifs peuvent être très utiles pour certains aspects (ex. volet budgétaire, population visée, analyse sectorielle, suivi pluriannuel) mais s'avèrent insuffisants ou inadéquats pour rendre compte de l'approche qualitative des actions et des métiers (pratiques, méthodologies, savoir-faire, plus-value individuelle et sociétale) a fortiori dans le champ de l'action sociale. Ces éléments sont pourtant essentiels dans le cadre des **politiques sociales** afin de mettre en évidence l'apport spécifique des équipes, de donner sens au travail accompli et de valoriser l'impact effectif sur le parcours des bénéficiaires. La question de l'objectif et de la méthode dans toute évaluation est donc déterminante : qui mène l'évaluation, dans quel but, avec qui et comment ?

#### 3.2 EVALUATION OU CONTROLE

- A cet égard, on constate une certaine confusion dans les intentions et les concepts utilisés en matière d'évaluation. Le CESE souligne que les **indicateurs de résultats** et les **mesures d'impact** renvoient pourtant à des processus et à des temporalités différentes. En outre, ce que recouvre exactement « *l'évaluation de l'impact social* » correspond à des réalités différentes selon les acteurs

impliqués. Ainsi, il peut y avoir un amalgame entre deux aspects distincts : le contrôle et l'évaluation, tant dans le chef des pouvoirs subsidiaires que de l'administration.

- Il convient de rappeler qu'aujourd'hui déjà les *services d'utilité publique*<sup>2</sup> sont pour la plupart agréés et subventionnés pour assurer les missions qui leur sont confiées par les pouvoirs publics. Ces missions ainsi que les **modalités de contrôle** et d'évaluation de ces dernières sont inscrites dans la réglementation. Les structures peuvent être à différents moments soumises, par les pouvoirs publics, à une inspection, un contrôle ou une évaluation des services (contrôle dans le cadre de l'octroi/du maintien de l'agrément ou de l'utilisation des subventions, évaluation dans le cadre de l'amélioration des pratiques, etc.). Le contrôle des résultats d'un service constitue un exercice différent qu'une évaluation des impacts sociaux de ces résultats. Le contrôle autour de la réalisation des missions est légitime et l'évaluation nécessaire mais il ne faut pas les confondre. Ces processus complémentaires relèvent d'objectifs, de méthodes, d'objets d'analyse distincts et supposent une autre temporalité. L'évaluation des impacts sociaux des résultats ne peut s'appuyer que sur peu de critères prédéfinis à ce stade et mériteraient une réflexion plus approfondie et co-construite avec les différentes parties prenantes.
- De surcroît, le **manque de précision** inhérent à certains textes légaux ou réglementaires engendre parfois une certaine latitude dans l'interprétation ou l'application des dispositions, voire une vision politique et/ou administrative fluctuante au cours du temps, soumettant ainsi les acteurs à une marge d'incertitude ou d'arbitraire dans la manière dont ils sont supposés exercer leurs missions. Il est aussi constaté que de nombreuses **données** dont la transmission est exigée par ailleurs auprès des services s'avèrent **inexploitées** et donc peu utilisées dans le cadre d'une analyse sectorielle et/ou d'une vision prospective et globale des besoins. Les données quantitatives ne sont pas toujours adéquates pour rendre compte de la réalité de terrain. Et certains indicateurs requis, par exemple dans le cadre du Rapport d'activités simplifié et harmonisé (RASH), ne sont pas pertinents pour évaluer la dimension qualitative du travail effectué. Ces éléments engendrent une complexification et une charge administrative dont l'efficacité et la pertinence échappent parfois aux différentes parties impliquées. Dans le fonctionnement actuel, l'Administration peut être confinée dans un rôle de contrôle, au détriment d'une mission de conseil et d'accompagnement qui s'avère pourtant tout aussi importante par rapport au souci commun d'affecter au mieux les moyens publics au service de l'intérêt général.

### 3.3 UN ENJEU TRANSVERSAL

- Enfin, le CESE souligne que cet enjeu de l'évaluation est de nature transversale et concerne de multiples secteurs relevant du domaine social (action sociale, santé, aide aux personnes, insertion, etc.).

Face à ces différents constats, le Conseil formule les recommandations suivantes.

---

<sup>2</sup> Le CESE se réfère à la notion de « *services d'utilité publique* », mettant l'accent sur la *mission* d'utilité publique confiée à des prestataires de services dans le cadre de normes et d'agrément, quel que soit le secteur dont ceux-ci proviennent (secteur public, secteur privé non lucratif ou secteur privé commercial).

## 4. RECOMMANDATIONS

---

### 4.1 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Le CESE considère que procéder à une évaluation nécessite de recourir à une **méthodologie** réfléchie, structurée et transparente reposant sur des objectifs clairs, précisant l'**objet** à évaluer et les **indicateurs** utilisés, détaillant les **étapes** de l'évaluation et explicitant l'usage qui sera fait de ses **résultats**. Différents paradigmes pouvant guider le processus, il est essentiel de savoir à l'avance sur quoi portera l'évaluation : s'agit-il d'évaluer les réalisations (prestations effectuées), les résultats (avantage immédiat pour les usagers) ou les impacts sociaux (conséquences des résultats engendrés) des activités réalisées par un *service d'utilité publique*<sup>3</sup> ?
- Aussi, le Conseil souligne l'utilité de repenser en amont les **objectifs de l'évaluation**. En effet, dans un contexte de contraction des finances publiques, le souci de l'optimisation des dépenses publiques et la recherche de la plus grande efficacité dans celles-ci, peuvent entraîner un glissement dans le processus assigné à l'évaluation des politiques publiques. Il convient dès lors de resituer la démarche d'évaluation au centre du **projet** et des **missions** confiées aux services, y compris dans le chef de l'administration. Cette démarche ne peut être dominée par la seule préoccupation de maîtrise des dépenses publiques et de « performance » des services d'utilité publique.
- Il s'agit de privilégier une **démarche qui fasse sens** pour l'ensemble des acteurs concernés (pouvoirs subsidiaires, administration, opérateurs, travailleurs, bénéficiaires), dans une relation de confiance et de respect réciproque.
- Il convient également de bien différencier le contrôle et l'évaluation en évitant d'attribuer un **rôle ambivalent** à un même service de l'administration, ce qui pourrait constituer un frein à la coopération constructive des acteurs, engendré par cette double finalité.
- Comme mentionné dans son Mémoire, le CESE Wallonie rappelle que les principes de monitoring, de collecte des données et de critères d'évaluation doivent faire partie intégrante de l'ensemble des dispositifs wallons, dès leur conception. Il paraît en effet intéressant que **les principes d'évaluation** des politiques publiques soient prévus dès le départ dans le cadre réglementaire. Néanmoins, il faudra juger, au cas par cas, l'opportunité éventuelle de préciser davantage les normes légales ou réglementaires à cet effet. Ou de laisser aux opérateurs la latitude de fixer leurs propres objectifs, priorités, méthodologie, tout en s'inscrivant dans une démarche d'auto-évaluation de leur action, dans le cadre de finalités et d'échéances précises. En tout état de cause, cela suppose d'établir une relation de confiance avec les opérateurs, de les sensibiliser à l'importance d'une culture de l'évaluation dans l'intérêt de toutes les parties et de leur donner les outils pour ce faire. Au final, le processus doit engendrer une dynamique positive sans déformer les missions de base des services.

---

<sup>3</sup> Commission européenne, *Evaluer les programmes socio-économiques*, Collection MEANS, Luxembourg, 1999.

## 4.2 UNE CLARIFICATION DES CONCEPTS

Au regard des différents constats évoqués ci-dessus, une de clarification des concepts paraît indispensable. De nombreuses questions préalables se posent en effet :

- Que désigne-t-on au juste sous le vocable « *évaluation de l'impact social des politiques publiques* » ?
- Quelles nuances à apporter entre les notions de *résultats, effets, réalisations, impact* ?
- Comment traduire la distinction à opérer entre les notions d'*effectivité, efficacité ou efficience* dans les critères d'évaluation d'une politique publique ?
- Que recouvrent exactement les méthodes d'évaluation *quantitative et qualitative* ? Comment favoriser la complémentarité des approches quantitatives et qualitatives dans un processus d'évaluation ?
- De même quelle complémentarité peut-on établir entre les aspects *micro* (entreprises/opérateurs) et *macro* (sectoriels) du processus d'évaluation ? Quels seraient les indicateurs/critères les plus appropriés à ces deux niveaux ?

## 4.3 UNE EVALUATION ADAPTEE AUX SECTEURS RELEVANT DES POLITIQUES SOCIALES

Autant de clarifications qui paraissent particulièrement importantes lorsque l'on aborde la question de l'évaluation des politiques publiques dans le domaine social. Voici quelques réflexions qui permettraient d'alimenter utilement le débat :

- Les multiples activités des structures dans le domaine social sont sources de richesse et de bien-être pour leurs publics-cibles et pour la société dans son ensemble. Ces activités génèrent donc au-delà de leurs « *résultats* », un « *impact* » économique, social et sociétal. Cet **impact** dépend à la fois de ce que les opérateurs produisent (réalisations et résultats) mais également de la manière dont ils le font et de la finalité de leur action (processus et pratiques).
- Au-delà des activités proposées et des services rendus par les structures à la collectivité, la **manière** dont elles réalisent leurs actions est en accord avec leurs **valeurs** et leurs **principes**. Les buts qu'elles se fixent et les aspirations sociales des citoyens auxquelles elles répondent et qui sous-tendent leurs missions engendrent une autre manière de produire des biens et des services dont il faut rendre compte.
- **Evaluer l'impact social** permet de renforcer chaque structure sur le plan interne : questionner et développer son utilité sociale, construire et analyser des marqueurs qualitatifs et quantitatifs sur le long terme, valoriser et motiver ses équipes, améliorer son offre de services et sa stratégie de développement. Mais aussi de valoriser son action auprès des pouvoirs publics, des financeurs, de ses partenaires et de ses bénéficiaires. Et ainsi de dynamiser l'image de la structure comme acteur de transformation sociale. Cette double motivation ne rend pas l'exercice moins complexe. En effet, il n'est pas aisé de mettre en évidence les progrès réalisés tels que la confiance en soi, le bien-être, l'insertion sociale, ou encore de démontrer l'impact des externalités positives produites - le moindre coût environnemental, la non-délocalisation d'un service, la création de lien social, etc.
- Par ailleurs, la **révolution numérique** a renforcé parfois la tendance à la « *quantophrénie* », engendrant une série de dérives mais aussi d'opportunités. La représentation numérique permet de quantifier certaines données et d'en suivre l'évolution dans le temps, ce qui peut s'avérer très utile dans certains cas (ex. simplification administrative, centralisation, suivi et évolution des données, etc.). L'approche quantitative et l'apport numérique présentent des avantages

indéniables pour autant qu'ils restent au service des valeurs et missions portées par les secteurs actifs dans le domaine social et non l'inverse. Une dérive serait de ne considérer comme légitimes que les aspects quantifiables et mesurables.

- Dans ce contexte d'expansion de l'évaluation et de prépondérance du quantifiable, le CESE estime qu'il convient de trouver des formes alternatives et complémentaires permettant de rendre compte de l'apport multiple des opérateurs agissant dans le domaine social. Une **grille plus qualitative d'indicateurs et de critères** (ex. bien-être social des stagiaires, bonne gouvernance, impact sociétal, etc.) devrait être élaborée afin de formuler des propositions concrètes aux responsables politiques concernant ces secteurs. On pourrait s'appuyer notamment sur les travaux déjà réalisés en la matière (ex. indicateurs complémentaires au PIB – IWEPS).
- Il s'agit de co-construire un processus d'évaluation adapté aux secteurs actifs dans le domaine social (missions, valeurs, principes, publics) reflétant l'action des opérateurs de terrain tout en respectant leur capacité d'initiative, leur autonomie et leur sens des responsabilités. Il convient également d'intégrer les **aspects opérationnels** de l'évaluation (pratiques/exigences administratives) dans la réflexion. Un glissement opéré dans la conception même du processus permettrait de répondre au souci de simplification administrative tout en redonnant du sens aux tâches relevant de la responsabilité respective des différents acteurs.

#### 4.4 L'ACCOMPAGNEMENT DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

##### 4.4.1 L'appui méthodologique et scientifique

Le CESE souligne la nécessité impérieuse, compte tenu des conséquences potentielles, d'objectiver le processus d'évaluation par un accompagnement et un **apport scientifique** appropriés (pilotage, coordination, temps, moyens). Il recommande de s'appuyer sur les acteurs existants disposant déjà d'une expertise en matière d'évaluation, organismes externes ou implémentés au sein de la RW, en tenant compte des moyens disponibles.

Au regard de la complexité des secteurs visés, un appui méthodologique par un organisme extérieur pourrait en effet s'avérer précieux pour autant que celui-ci dispose d'une expérience conséquente dans les démarches d'évaluation adaptées au domaine social et de la santé. Par ailleurs, il serait peut-être utile d'interroger le rôle du service public à cet égard et d'explorer les possibilités auprès de l'administration afin de sortir du schéma dans lequel on se situe actuellement.

##### 4.4.2 Le rôle de l'administration

Le CESE considère en effet qu'il faut éviter d'attribuer un rôle ambivalent à l'administration : contrôle *versus* accompagnement – inspection *versus* évaluation. Il convient de bien établir la distinction entre les missions qui lui sont confiées à ces différents niveaux et qui devraient relever de services administratifs distincts. L'administration pourrait s'inscrire davantage dans une **démarche d'accompagnement** du processus d'évaluation et dans un **rôle de conseil** par rapport à la réalisation d'une feuille de route et d'objectifs fixés pour les opérateurs. Cela suppose de lui donner les outils pertinents pour favoriser ce processus de co-construction. Le Conseil recommande de s'inspirer des exemples positifs de pratiques administratives réalisées dans cette optique (ex. secteur du handicap,...). Dans un contexte de moyens budgétaires limités, cela permettrait d'économiser du temps, d'alléger la charge administrative et par la même occasion de redonner du sens au positionnement de l'administration dans ce processus.



L'Administration ne dispose pas toujours des ressources (humaines et matérielles) et des compétences adéquates (connaissance des métiers de terrain, formation à l'évaluation, profils des agents évaluateurs, etc.) pour exercer ce rôle de conseil et d'accompagnement auprès des services, ce qui pourrait s'avérer pourtant plus constructif et motivant pour les agents et les opérateurs concernés. Une collaboration utile en ce sens permettrait de dépasser l'exercice limité de « reporting » et de contrôle administratif. Si l'évaluation conduit à une forme d'appréciation des politiques menées, l'apport des opérateurs de terrain et le retour d'expériences peuvent se révéler tout aussi importants qu'une analyse réalisée par l'Autorité de manière unilatérale ou technocratique.

Le CESE recommande ainsi de construire la dynamique d'évaluation sur base d'une **triangulation** :

- gestionnaires et personnel des institutions et leurs organisations représentatives.
- administration ;
- académiques-scientifiques.

Ceci afin d'aboutir à une production conjointe susceptible d'engendrer une synergie positive.

#### 4.5 LA DIMENSION TRANSVERSALE DE L'ÉVALUATION

Le CESE souligne, par ailleurs :

- l'intérêt de rechercher, au travers du processus d'évaluation, une plus grande **cohérence** au sein des secteurs, notamment par l'échange et le partage des bonnes pratiques, tout en respectant la liberté associative, le principe d'autonomie des pouvoirs locaux et la capacité d'initiative des opérateurs.
- la nécessité, au-delà des contrôles et de la collecte de données quantitatives sectorielles, d'une **évaluation transversale** au service d'une véritable politique sociale wallonne, davantage intégrée. L'exploitation et l'analyse des données permettraient en effet d'effectuer des croisements intéressants entre les secteurs et les divers publics cibles.

Il serait dès lors utile de définir une vision commune et des objectifs partagés en matière d'évaluation entre ces divers secteurs, en privilégiant une approche conjointe de co-construction avec les parties prenantes. Avec l'appui des fédérations et des organisations syndicales sectorielles, ce pourrait être l'occasion d'atteler toutes les parties à un même but, sur les réalisations à atteindre dans le cadre des politiques sociales.

#### 4.6 L'IMPLICATION DES ACTEURS

Au vu des différents éléments mentionnés ci-dessus, il apparaît que le processus d'évaluation de l'impact social des politiques publiques, particulièrement dans le domaine social, constitue un enjeu actuel majeur qui doit être réfléchi avec les **acteurs des secteurs**.

Le CESE recommande de privilégier une **démarche de co-construction**, associant les différentes parties prenantes (pouvoirs subsidiants, administration, opérateurs, travailleurs, fédérations). Il souligne également l'importance des moyens humains et financiers pour accompagner le processus.

Il relève que, dans le chef des acteurs concernés (gestionnaires, travailleurs, financeurs, etc.), la réflexion sur l'**évaluation de l'impact social** et l'utilisation du concept évoluent à des degrés divers. Certains financeurs explorent l'idée de repérer les meilleures pratiques avec une tendance à la

standardisation de la mesure d'impact à l'aide de listes d'indicateurs. Les acteurs du secteur, conscients de cette évolution de l'évaluation de l'impact social, s'y intéressent de plus en plus et souhaitent y être impliqués. Leur intérêt est concomitant à une série de préoccupations de ne pas standardiser leurs pratiques et de ne pas en arriver à une sélection des projets sur base de comparaisons entre impacts (uniquement sur ceux qui ont mesurables) et/ou sur base du meilleur ratio social/financier.

Il apparaît en effet que la question de l'évaluation de l'impact social n'est pas neutre et comporte une capacité d'influencer les choix de société au niveau des politiques publiques. Dès lors, il convient de définir des **balises** quant au processus d'évaluation qui serait engagé, conformément aux recommandations formulées ci-dessus : implication des parties prenantes (co-construction), utilisation des données en fonction d'objectifs et de finalités définies au préalable, pilotage et accompagnement du processus, objectivation par support scientifique, rôle de l'administration affiné, etc. Ces éléments pourraient être consignés dans un **protocole d'accord** impliquant les différentes parties en présence et s'inscrivant dans un timing dépassant une seule législature.

Sans présumer des conclusions qui pourraient en être dégagées, le CESE juge utile que l'on s'appuie sur les premiers enseignements engrangés dans le cadre d'une initiative telle que le projet VISES (Valorisons l'impact social de l'entrepreneuriat social) pour approfondir la réflexion.

## 5. PERSPECTIVES

---

Les propos développés dans le présent avis démontrent que la question de l'évaluation et de l'impact social des politiques publiques dans le domaine social, est relativement complexe et mérite le temps de la réflexion. Le moment semble opportun pour entamer une démarche de co-construction qui fasse sens pour l'ensemble des acteurs concernés (pouvoirs subsidiaires, administration, opérateurs, travailleurs, bénéficiaires), dans une relation de confiance et de respect réciproque. Le CESE Wallonie propose d'être un lieu d'émergence de cette dynamique partenariale afin de tester et d'échanger les idées.

Le CESE invite Madame la Ministre C. MORREALE, en charge de l'Action sociale et de la Santé, à lui faire part de sa réaction par rapport à ces premiers éléments de réflexion. Une réunion avec la Commission Action/Intégration sociale du Conseil pourrait être prévue à cet effet.

Le CESE, par ailleurs, entend organiser prochainement un séminaire afin d'alimenter le débat public sur ce thème. Il ne manquera pas d'associer le Gouvernement wallon à toute collaboration utile qui pourrait être établie dans ce cadre.