

# **L'ANALYSE D'IMPACT DANS L'ACTION SOCIALE : QUEL DIALOGUE ENTRE ACTEURS COLLECTIFS ?**

**Colloque 9 avril 2025**

**Infrabel Academy**

**Rue Dubois-Thorn 50, 1080 Molenbeek-Saint-Jean**

Discours de clôture du colloque de Joël Van Cauter  
Conseiller politique du Ministre wallon de la santé, de  
l'environnement et des solidarités



## Colloque sur l'analyse d'impact - Discours de clôture – Carlo Caldarini

*Mesdames,  
Messieurs,  
Chers amis,*

*Bonjour à tous et merci d'être restés à cette heure avancée dans l'après-midi.*

*Je me sens quelque peu piégé... En fait, doublement. D'abord, parce que le ministre m'a informé qu'il ne pourrait pas être présent et que je devais lire son texte, et ensuite parce que ce coquin d'Éric Luna m'a demandé de partager avec vous les notes que j'ai prises tout au long de la journée...*

*Alors voilà ce que je vous propose : je commence à lire l'intervention du ministre comme si de rien n'était, à un moment je me donne la parole, et plus tard nous reprenons le fil ministériel.*

*Donc...*

Merci de m'accueillir en clôture de cette journée. Je vous prie d'excuser mon arrivée tardive — j'aurais aimé suivre les échanges plus longuement, mais les exigences du Parlement en ont décidé autrement.

*Et là, bardaf, c'est l'embarquée : le ministre absent perd toute crédibilité et alimente l'esprit taquin perceptible chez certains d'entre vous : "vous voyez, les politiques ne sont jamais là", "ils n'écoutent pas..."*

*Et je ne peux que le défendre, sincèrement. Parce qu'il est vraiment retenu au Parlement. Et parce qu'il a vraiment le souci d'impact dans ses politiques. C'est un académique, spécialiste en santé publique, convaincu de la nécessité de mesurer l'effet de nos actions. C'est d'ailleurs pourquoi il nous a envoyés à plusieurs afin d'écouter et prendre de la matière à utiliser dans sa démarche, notamment en matière de lutte contre la pauvreté.*

*De ce que nous avons entendu, je retiens cinq points.*

*Le premier point, net, c'est le gros travail. Franchement, pendant toute la journée, j'ai vraiment eu le sentiment qu'un travail important avait été accompli.*

*Il y a un an et demi, deux ans peut-être, nous avons produit avec Eric une publication sur l'évaluation de l'impact social. On avait beaucoup lu, analysé bon nombre de cas, regardé les bonnes pratiques. Et, depuis, je me rends compte qu'en quelques mois seulement il y a encore eu une efflorescence de travaux et de publications. C'est impressionnant.*

*Deuxième point qui me frappe : la participation. Honnêtement, si on m'avait dit qu'il y aurait presque 200 personnes réunies pour parler ici d'évaluation d'impact social, je n'aurais pas misé un copek là-dessus. Et en plus, il y a plein de visages que je connais et que je ne m'attendais pas à voir. Ça prouve qu'il y a une vraie maturation, une vraie évolution au fil du temps. Et ça, c'est très réjouissant.*

*Troisième point : j'ai entendu une méfiance, que je trouve à la fois sensée et légitime. D'abord une méfiance envers l'évaluation elle-même, quand elle devient un moyen de couper, de tronçonner, de normer à outrance. Et là, je pense qu'il faut être très prudents. Parce qu'on le sait : il y a beaucoup de moyens publics dans l'action sociale. Le budget public en Belgique, en France, c'est plus ou moins la moitié du PIB. On fait partie des pays où l'État a le poids le plus lourd.*

*Donc oui, il y a des moyens. Mais il y a aussi beaucoup d'inefficacités, que ce soit du côté des pouvoirs publics ou du monde associatif. Alors, dans le contexte actuel, on a deux options : soit on rationalise, c'est-à-dire qu'on utilise mieux ces moyens — intelligemment, avec du sens — soit on aura des coupes idiotes. C'est ça l'alternative : on fait un travail d'autocritique pour être plus pertinents, ou on laisse les choses filer et puis ça va faire mal. Et je le regretterais profondément.*

*Il y a aussi une méfiance envers certains acteurs, notamment ceux issus du privé — vous savez, les « méchants » consultants.*

*En réalité, il y a une grande diversité. Dans le privé, il y a des gens très compétents, et aussi engagés, rigoureux, y compris sur le plan éthique. Et à l'inverse, les administrations ne sont pas toujours compétentes, mais pas toujours incompétentes non plus. Même chose en politique. Bref : c'est complexe.*

*Un quatrième point que j'ai entendu : l'inquiétude sur les moyens. Il n'y a même pas de débat à avoir, c'est une inquiétude tout à fait fondée. Si on veut que les acteurs sociaux évaluent, encore faut-il qu'ils en aient les moyens.*

*Deux pistes à ce sujet. D'abord, les vases communicants : si on veut que les acteurs puissent évaluer, il faut leur demander moins de choses inutiles. Aujourd'hui, on croule sous des rapports administratifs ou financiers absurdes. Il faut en abandonner une partie. Et à l'inverse, donner du temps, des outils, de la respiration pour avoir une vraie réflexion critique.*

*Ensuite, il y a la mutualisation. Une petite structure avec trois équivalents temps plein ne peut pas faire grand-chose. Mais dix structures avec trois ETP, ça fait trente, et là, on peut commencer à dégager du temps, des compétences, de l'espace pour avancer.*

*Enfin, dernier point : tout ça renforce une conviction que j'ai depuis longtemps, mais qui devient de plus en plus forte. Il faut construire une dynamique collective. Une dynamique d'action. Et peut-être que, justement, c'est le moment.*

*Je reprends maintenant le fil de la lecture du discours.*

Si vous le permettez, puisqu'il est question d'impact allons directement au point : il y a une mauvaise nouvelle, et une bonne.

La mauvaise, c'est que la politique, aujourd'hui, ne produit plus l'impact qu'elle devrait.

Depuis vingt ans, aucune des grandes questions collectives n'a été réglée par la seule voie politique.

L'environnement continue à se dégrader. Une partie de la population décroche socialement jusqu'à passer sous les radars — beaucoup d'entre vous le savent mieux que moi, vous qui le constatez au quotidien.

Le nombre de personnes en surpoids ou obèses ne cesse de croître, tout comme celui des personnes vivant seules ou en famille monoparentale.

L'isolement et le surpoids toucheront bientôt la moitié de la population belge.

C'est massif, structurel, profond.

Comme le disait Raoul Volfoni, ce grand analyste politique des Tontons Flingueurs en goûtant un alcool trop fort : « *Faut reconnaître, c'est du brutal.* »

La politique semble ne plus avoir prise.

Sauf — et c'est là toute la complexité — sauf dans certains cas.

La crise du Covid nous a montré qu'en situation extrême, la puissance publique peut encore reprendre la main, pour le meilleur.

L'inefficacité chronique se renverse alors en efficacité spectaculaire.

Le pire n'est pas toujours sûr.

Autre exception : quand la démocratie se fourvoie dans des formes illibérales. Messieurs Trump ou Netanyahou, par exemple, n'ont aucun problème d'impact — leur action transforme le réel, avec puissance.

Et puis, il y a ce que nous ne voyons pas : les problèmes évités.

En Histoire, nous n'avons pas de contrefactuel. Nous ne savons pas ce qu'il se serait passé si...

Nous ne connaissons donc pas précisément les effets positifs des politiques que nous avons menées, faute de pouvoir les comparer à un monde sans elles.

L'impact invisible est parfois celui qui nous sauve sans bruit.

La bonne nouvelle, c'est que nous sommes peut-être à un tournant.

Un moment crucial où nous pouvons dépasser l'inefficacité.

Comme dans les romans policiers, nous pouvons tuer l'inefficacité puisque nous avons le mobile, les moyens et l'opportunité.

Le mobile est limpide : si nous ne changeons pas de cap, nous allons droit dans le mur.

Et ce mur n'est pas seulement écologique ou social. C'est aussi un mur politique, démocratique.

Dans son analyse de la montée des totalitarismes, Hannah Arendt identifie une cause déterminante : la massification.

Des individus coupés des structures de sens — religieux, familial, communautaire — ont dérivé.

Cette dérive a donné la deuxième guerre mondiale et 60 millions de morts, dont la moitié des Juifs d'Europe.

Et, ne l'oublions pas, elle écrit à propos d'une époque où la majorité des gens vivent encore insérés dans des communautés stables, qui depuis se sont évaporées. Notre tissu social et politique est donc aujourd'hui, à bien des égards, plus fragile qu'autrefois.

Quant à nos moyens, ils sont gigantesques.

Jamais dans l'histoire nous n'avons eu autant de techniques, de logistique, de savoirs et d'outils pour les partager.

Nous sommes même saturés de capacités.

Mais il nous manque encore une bonne direction, commune.

Et enfin, l'opportunité.

Elle réside, je crois, dans une remarquable disposition nouvelle de nombreux acteurs à évoluer et à se rassembler.

Par exemple, il y a trente ans, les lignes de fracture en matière environnementale étaient nettes.

Quelques militants et universitaires sérieux d'un côté ; des entreprises inconscientes ou cyniques de l'autre.

Aujourd'hui, il y a des départements RSE dans certaines grandes entreprises, historiquement polluantes, où se trouvent plus de connaissances et d'expertise que dans certaines associations.

C'est parfois vrai, pas toujours.

Mais cela veut dire que les cartes sont rebattues.

Il y a des convergences à saisir, des alliances à construire.

Et c'est là que l'analyse d'impact devient cruciale.

Pour saisir cette opportunité, pour nous rassembler dans l'action, il faut que nous puissions objectiver ce que nous faisons.

Constater — ou non — que nous contribuons à changer la vie des gens.

Puisque c'est bien cela le sens de l'action politique.

Dans le cadre de cette réflexion sur l'impact, je mettrai ici simplement en avant trois éléments qui me paraissent décisifs.

Le premier, et cela a été au programme de nombreuses interventions, c'est la qualité du dispositif.

A cet égard, le travail d'Esther Duflo a été un tournant.

En introduisant la rigueur de l'expérimentation scientifique dans le champ de l'action sociale, elle a ouvert une voie nouvelle.

Certes, cela soulève de nombreuses questions pratiques, parfois éthiques.

Mais elle a montré que la rigueur est possible, et qu'elle est compatible avec la générosité.

Elle nous oblige à sortir du flou bienveillant. Elle nous pousse à rendre des comptes — et donc à nous améliorer.

Le deuxième, c'est la bonne question.

Dans son travail sur la dépoliarisation, le chercheur néerlandais Bart Brandsma a bien montré qu'on ne désamorce pas les tensions en répondant aux fausses oppositions.

Dans un quartier difficile, ce n'est pas l'opposition entre groupes ethniques, religieux ou sociaux qui importe. La question identitaire est un leurre.

La vraie question, c'est plutôt : peut-on promener son chien en sécurité ?

Peut-on jouer au basket avec ses enfants ? Causer avec un voisin ?

Ce sont ces questions concrètes, vitales, qui permettent le retour du commun.

Enfin, le troisième élément, c'est le langage politique. Nous devons réinventer le langage politique.

Le sociologue Alain de Vulpian parle d'une possible métamorphose sociale aujourd'hui, aussi radicale que fut le passage à l'agriculture au néolithique. Car, dit-il, notre planète fonctionne maintenant comme un cerveau : des milliards d'humains-neurones interconnectés aspirent à la paix et au respect, alors même que notre histoire est faite de guerres.

Mais pour que cette métamorphose ait lieu, nous devons changer de vocabulaire et de grammaire.

Changer le vocabulaire : par exemple, avec Arendt de nouveau, penser le pouvoir non pas comme "pouvoir sur", mais comme « pouvoir de », de faire, d'inventer.

Et changer de grammaire, de grammaire relationnelle.

Le spectre des relations humaines va de l'extermination au sacrifice, en passant par l'indifférence, la coopération ou le conflit.

Trop souvent, c'est le seul conflit – brutal – qui structure la politique.

Il nous faut l'écrire autrement.

Construire, comme le dit Baptiste Morizot, une diplomatie des interdépendances : trouver, dans tous les camps, celles et ceux qui partagent la conviction que nous sommes liés, et que ce lien doit être travaillé, renforcé.

En guise de conclusion, je voudrais remercier les organisateurs de ce colloque.

Je sais le temps, la minutie, l'endurance que cela demande. Surtout quand l'objectif n'est pas de briller, mais de construire.

Merci à Éric Luna, à Carlo Caldarini, au STICS.

Et merci aussi à Tony Bernard, avec qui nous avons eu le plaisir d'échanger en marge de cette rencontre hier. Ce qui se passe en France est inspirant.

Nous pouvons donc nous en inspirer pour travailler, ensemble.

Je terminerai avec deux remarques.

Comme médecin en santé publique, je sais que nous avons dû nous confronter à la mesure d'impact.

Quand les critiques sont devenues trop fortes sur notre discipline, nous avons été contraints de prouver que nos actions servaient à quelque chose.



Et parfois, nous avons découvert que ce n'était pas le cas. Alors nous avons appris, changé.

N'ayez pas peur de l'analyse d'impact.

Et, comme ministre, je vois chaque jour combien il est difficile de défendre une ambition d'impact tant les règles du jeu favorisent le court terme.

Alors, si les pouvoirs publics vous demandent des comptes, demandez-nous-en aussi.

Interpelez-nous. Critiquez-nous. À la loyale, sur le fond. Et travaillons ensemble.

Nous savons que l'histoire ne se répète pas. Mais, pour reprendre le terme médical utilisé à bon escient par le philosophe Michaël Foessel, nous ne sommes pas à l'abri de récidives.

La catastrophe est possible. Et, comme vous le dites justement Tony, il faut dire cette possibilité, l'éclairer.

La moitié des Juifs d'Europe furent exterminés. Mais cette moyenne cache des écarts énormes.

En Pologne, 90 % de la communauté a été tuée.

Au Danemark, moins de 1 %.

Parce que, entre le 1er et le 10 octobre 1943, des pêcheurs, des citoyens, un État se sont levés et ont organisé une évacuation massive par une armada de petits bateaux.

Des milliers de familles ont été transportées, nuit après nuit, de la côte danoise à la côte suédoise.

La résistance, la solidarité, l'action publique se sont conjuguées.

Comparaison n'est pas raison.

Mais nous avons besoin, aujourd'hui, d'un élan de cette nature et de cette ampleur.

Du pire, comme du meilleur, est possible.

À nous de choisir.

Merci de votre attention, et bonne continuation...