

QUELLE POSTURE FACE À L'ABSENCE DE DONNÉES LORS D'UNE ÉVALUATION ? REGARD CRITIQUE ET SOLUTIONS

AOÛT 2026 - CONGRES SEVAL

LAETITIA MATHYS ET LAURA GATTO



Cour des comptes
République et canton de Genève

1^{ère} partie: Quand l'absence de données devient un résultat

- Le point de départ: une évaluation confrontée au manque de données
- Quand certaines questions évaluatives deviennent impossibles à traiter
- Pourquoi les données manquent-elles?
- Que nous apprend l'absence de données?
- Du manque de données au « non-savoir évaluatif » : proposition d'un modèle théorique

2^{ème} partie: Combler le vide par la collecte de données

- L'audit de la Cour des comptes genevoise sur le dispositif d'annonce des places vacantes (2026)
- Le problème: l'accès limité aux données
- La solution : la collecte de données
- Limites et précaution



«Evaluation de la prise en charge des jeunes adultes à l'aide sociale»

Contexte

- Autosaisine de la Cour
- Forte augmentation des jeunes bénéficiaires (+50% 2015-2024, +27% 2022-2024)
- Entrée en vigueur de la nouvelle loi (LASLP)
- Entité concernée: Point Jeunes [100 ETP]

Objectif principal:

Analyser dans quelle mesure la prise en charge des jeunes adultes bénéficiaires de l'aide sociale répond et s'adapte à l'évolution des besoins.

Méthodologie:

1. Analyses statistiques (profils socio-démographiques 2015-2024)
2. Analyse de terrain d'un échantillon de 158 dossiers de jeunes sur trois périodes distinctes (2014-15, 2018-19, 2022-23)
3. Analyse de trois cohortes : échantillon aléatoire de 306 nouveaux dossiers sur trois périodes distinctes (2015, 2018, 2021).
4. 40 entretiens (collaborateurs de terrain, directions, et entités externes concernées)

Lien vers le [rapport](#) (2025)



Trois sous-questions auxquelles nous n'avons pas pu répondre par absence ou manque de fiabilité des données :

1. Quelles sont les problèmes rencontrés par les jeunes ?
Une analyse exhaustive n'a pas été possible, impossibilité d'identifier les besoins
2. Comment évoluent réellement les trajectoires des jeunes ?
Manque de données sur durée de l'aide, monitoring des sorties et retours
3. Les mesures proposées sont-elles adaptées aux besoins ?
Pas de statistiques fiables sur le nombre de mesures effectivement réalisées, taux d'achèvement, abandons, réaffectation des places etc. Les indicateurs contractuels ne font pas l'objet d'évaluation, ni de contrôles systématiques.



Problématiques relevées pour l'Hospice général:

1. Systèmes d'information fragmentés ou inadéquats

- Données dispersées entre plusieurs institutions (HG, Cap formations, UPJA, AI, OCE, CII, SIP...)
- Un référencement dans l'OAM (journaux de bord) non systématique, hétérogène
- Des notes personnelles «papier», des oublis de renseigner

2. Dilution des responsabilités

- Multiplicité des acteurs et pas de mécanisme clair de coordination (pas de référent principal)
- Pas ou peu de contrôles

3. Absence de vision longitudinale

- Parcours des bénéficiaires peu ou pas suivis dans le temps
- Effets des interventions difficiles à mesurer

4. Priorité donnée à la gestion administrative («le biais gestionnaire»)

- Les données servent d'abord à administrer les prestations (répondre à l'urgence)
- Faible investissement dans la production de connaissances pour le pilotage et l'évaluation



Lectures possibles:

1. Une absence de données structurelle

Aucun outil n'a été mis en place pour produire des données.

2. Une absence intentionnelle

Agnotologie (Proctor & Schiebinger, 2008) : La connaissance est volontairement empêchée, brouillée ou mise en doute (ex: industrie du tabac).

3. Une absence institutionnellement construite

Épistémologie de l'ignorance (Alcoff & Mills, 2007) : la manière dont l'institution définit et observe son objet rend certaines réalités invisibles (ex: statistiques fondées sur les recourants. Les non-recourants restent invisibles).

4. Une absence liée à une défaillance organisationnelle

La donnée devrait pouvoir être produite, mais l'organisation n'est pas en capacité de le faire de manière fiable (SI fragmentés, manque de coordination, ressources insuffisantes, pratiques hétérogènes, données non consolidées).

Ces lectures ne sont pas mutuellement exclusives, ni exhaustives et peuvent se combiner.



Le «non-savoir» est un objet étudié dans plusieurs disciplines. En revanche, il n'existait pas, à notre connaissance, de cadre théorique permettant de l'appréhender spécifiquement dans le champ de l'évaluation.

C'est à partir de ce constat que nous avons développé notre propre modèle théorique du «non-savoir évaluatif» ou de l'« ignorance évaluative»:

L'absence de données est un indicateur, un résultat en lui-même, porteur d'informations critiques sur l'état de l'action publique, révélateur de la maturité des organisations et de la qualité de leurs infrastructures informationnelles.

À l'instar des indicateurs de risque en audit financier, l'absence de données fiables constitue un signal d'alerte sur la soutenabilité du dispositif évalué.



1. **Réflexivité** → *Pourquoi ne puis-je pas répondre ? Quels sont les problèmes constatés ?*
2. **Identification des causes** → *Pourquoi les données manquent-elles ? Quelle lecture à l'absence de données (structurelle, intentionnelle, construite, défaillance etc.)*
3. **Évaluabilité / traçabilité** → *Le dispositif produit-il les informations nécessaires pour pouvoir être évalué ? Vérification de l'évaluabilité du dispositif, possible ?*
4. **Implications** → *Quelles sont les conséquences de cette absence de données ?*
5. **Recommandation structurelle** → *Que faut-il modifier pour que cette situation ne se reproduise plus ?*



Laetitia Mathys & Pierre-Alain Roch (2026) «Epistémologie critique de l'évaluation publique face à l'incomplétude informationnelle», *LeGes*

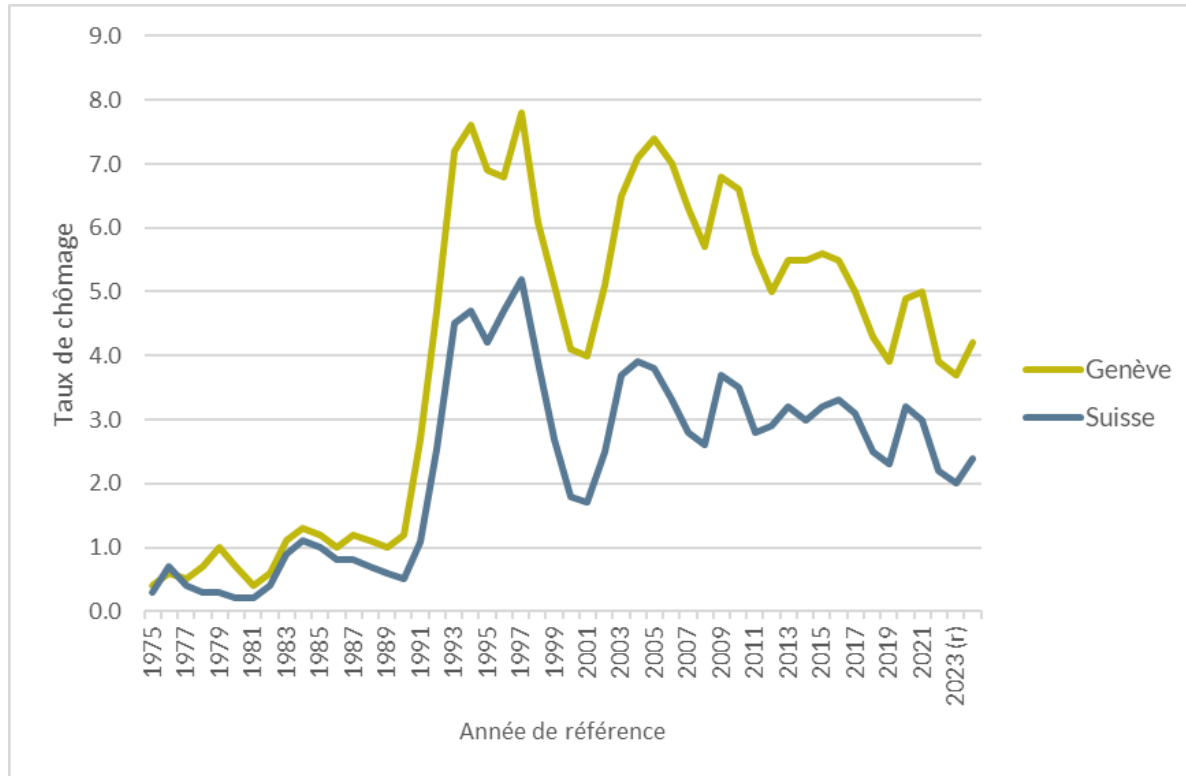




Le problème de l'accès aux données

Et la construction d'une solution par la collecte de données : le cas de l'audit de performance sur le dispositif d'annonce des places vacantes à l'État

Les taux de chômage en Suisse et à Genève



En 2025:

- Genève : 4,7% en avril (OCSTAT)
- Suisse : 2,9 % en novembre (SECO)

Le dispositif d'annonce des places vacantes au niveau cantonal

En résumé:

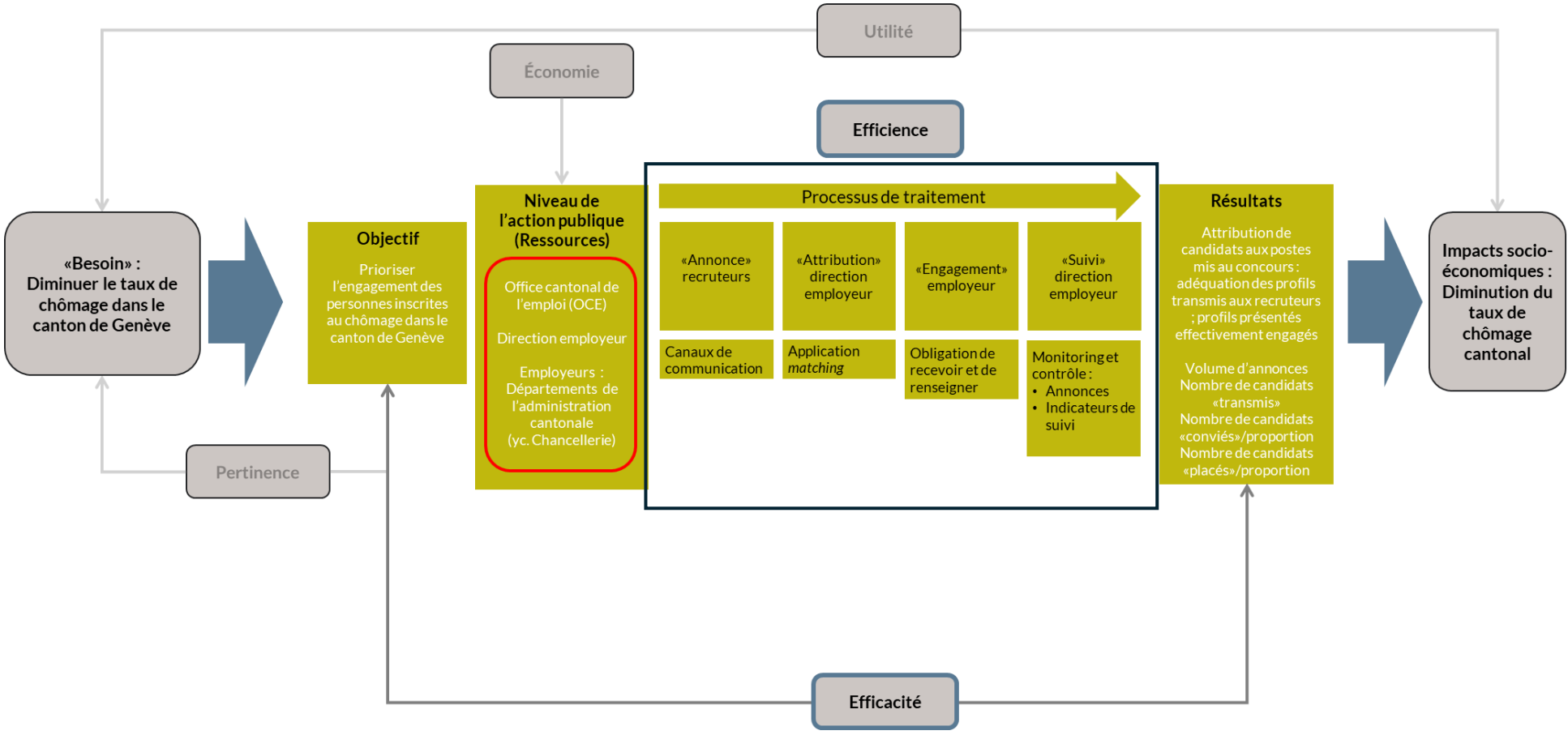
- Deux directives : la procédure de recrutement au sein de l'État de Genève (2011) et la procédure pour les EPA et entités subventionnées (2014)
- Ces directives définissent les modalités de collaboration entre l'office cantonal de l'emploi (OCE) et le Grand Etat

Questions d'audit:

- 1) Les assignations réalisées par les conseillers en recrutement sont-elles efficaces ? Autrement dit, permettent-elles de faire sortir les demandeurs d'emploi du chômage ?
- 2) Le dispositif mis en place est-il performant ?



Dispositif de mise en œuvre des directives transversales EGE-03-03 et EGE-03-11



Comment répondre aux questions d'évaluation ?

- 1) Mesurer l'adéquation des profils assignés par l'OCE
- 2) Comparer les taux de succès des candidatures avec assignations et celles sans assignation



Le dispositif d'annonce des places vacantes à l'OCE existe depuis 2011, mais le suivi des assignations réalisées dans le cadre des directives cantonales n'est que très partiellement traçable.

1

PLASTA (logiciel fédéral)

Paramétré pour le suivi individuel des chômeurs, pas pour mesurer l'effet des directives transversales.

2

Processus non numérisé

Annonces et formulaires de suivi transitent par courriel / Word ; aucune donnée n'en est extraite.

3

Absence de monitoring

Aucun ratio d'entretien ou d'engagement n'était calculé avant l'audit.

4

Recruteur (Petit Etat):

Difficulté de savoir si la personne a été conviée à un entretien → SIRH ne renseigne pas les candidats reçus en entretien

Quand la donnée administrative fait défaut, la méthodologie d'audit et d'évaluation des politiques publiques mobilise trois familles d'approches complémentaires.

1 Collecte primaire

- Entretiens
- Questionnaires et enquêtes
- Observation directe
- Focus group
- Analyse documentaire

2

Indicateurs proxy / construits

Recomposer un indicateur à partir de données existantes mais non finalisées (ratios, taux calculés)

3

Triangulation méthodologique

Croiser sources quantitatives et qualitatives pour renforcer la validité des constats

Solution : chercher ces informations auprès des demandeur d'emploi ayant candidaté à un poste à l'Etat

Enquête auprès des demandeurs d'emploi

- Étape I Extraction de toutes les candidatures pour les postes (« standards » et auxiliaires) mis au concours entre le 1^{er} juin 2024 et le 28 février 2025 pour les sept départements et la chancellerie.
(Candidatures=51'947)
- Étape II Constitution de l'échantillon : 1'320 demandeurs d'emploi assignés (totalité) + 2'295 demandeurs d'emploi sans assignation (sélection aléatoire)
(Candidatures=5'761)
- Étape III Administration de l'enquête entre le 28 mai et le 25 juin 2025. Taux de réponse de 47,6%
- Étape IV Traitement des réponses et calcul des ratios de performance



Triangulation des données

Travaux réalisés

- Documentation interne (procédures et directives)
- Enquête auprès de 3'450 demandeurs d'emploi par courrier (1'642 réponses)
- Enquête auprès de 40 entités étatiques du « Petit État » (32 réponses)
- Douzaine d'entretiens
- Analyses statistiques (données : OPE, SIRH, OCSTAT, SECO)

L'enquête primaire pour créer la donnée manquante



Avantages

- Produit rapidement des données là où elles n'existent pas
- Capte des perceptions et des effets non observables autrement
- Flexible : adaptable à tout type de politique ou de programme
- Renforce la participation des bénéficiaires à l'évaluation



Limites & précautions

- Représentativité de l'échantillon à sécuriser rigoureusement
- Risque de biais de déclaration ou de désirabilité sociale
- Coûts et délais liés à la collecte de terrain
- Ne remplace pas des données administratives pérennes



Merci
de votre attention

