



**GOVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Collection innovation publique

# MESURER

Mesurer la performance, l'impact et la rentabilité  
d'un levier de politique publique

Public : intrapreneuriat, chefferie de projet,  
agents, directions d'administration centrale.

DECEMBRE 2025



# SOMMAIRE

<b>MESURER L'IMPACT</b>	04
<b>MESURER LA PERFORMANCE</b>	12
<b>MESURER LA RENTABILITÉ</b>	20
<b>MESURER LE COÛT D'UNE UNITÉ D'IMPACT</b>	22
<b>MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT</b>	26
<b>LES OUTILS POUR ACCOMPAGNER CE LIVRET</b>	28

# CONTEXTE

**Sonder, piloter, déployer, mesurer, investir** : la collection de livrets « Innovation publique » a été pensée pour aider l'ensemble des agents publics à se familiariser avec la construction agile de services numériques et plus largement de leviers d'action publique innovants et leur pilotage par la performance et l'impact.

Ces livrets sont destinés aux personnes assurant une mission d'intraprenariat ou de chefferie de projet, à leurs équipes, mais aussi aux sponsors métiers et aux directions d'administration centrale décidant des moyens alloués.



La collection de livrets a été créée par le laboratoire d'innovation publique de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). En partenariat avec la direction interministérielle du numérique (DINUM), cette collection devient un commun méthodologique dans le cadre du Campus du Numérique Public.



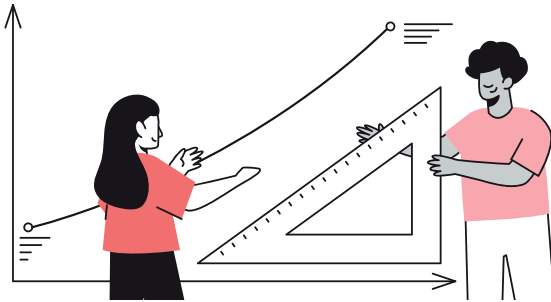
La Licence ouverte / Open Licence est une licence libre française créée par la mission Etalab afin d'encadrer l'ouverture des données de l'État français. Plus d'infos sur : [www.etalab.gouv.fr/licence-ouverte-open-licence/](http://www.etalab.gouv.fr/licence-ouverte-open-licence/).

## **MESURER L'IMPACT**

Mesurer l'impact d'un levier de politique publique est indispensable afin de s'assurer que la solution déployée produit les bénéfices attendus au regard de l'objectif de politique publique poursuivi.



# MESURER L'IMPACT



## De quoi s'agit-il ?

L'impact d'un projet porté par l'administration correspond au bénéfice créé par ce dernier en réponse aux enjeux (problèmes) de politique publique auquel celui-ci entend répondre : l'intérêt général.

**Penser l'impact d'un levier d'action revient donc à placer au centre le « problème » que l'administration cherche à adresser et vérifier sa résolution.**

À titre d'exemple, à l'ANSSI, l'impact du dispositif CyberEnJeux est d'avoir fait monter en compétences les élèves concernant les enjeux de cybersécurité et d'avoir suscité leur intérêt pour une carrière dans le domaine, dont l'impact final pourra être mesuré dans plusieurs années en observant les flux entrants dans les cursus adaptés à la cybersécurité.

**Tous les leviers d'action publique, quelle que soit leur nature (une réglementation, un guide, un service numérique, etc.) peuvent être évalués à l'aune de leur impact.**

# Pourquoi mesurer l'impact ?

## La mesure d'impact permet de :

- **Vérifier** que la solution génère les impacts attendus, d'en tirer des enseignements et d'identifier les évolutions nécessaires à l'accroissement de son impact.
- **Guider** l'administration dans la décision budgétaire d'investissement dans les projets. Comment, en effet, décider s'il est pertinent d'investir dans un projet si l'on ignore son impact réel.
- **Fédérer une équipe**, en autonomie, autour d'un objectif commun de résolution d'un problème précis.

## Quand mesurer l'impact ?

- **Avant** : l'impact peut être mesuré avant de lancer un projet en réalisant une **hypothèse du « potentiel d'impact »** d'une solution, au regard du marché adressable et cible (voir le livret capitalisation « *Déployer* »).
- **Pendant** : l'impact peut être mesuré en continu tout au long de la vie d'une solution - indispensable dans le contexte de développement agile d'un produit - ou à intervalle régulier de manière photographique dans le cadre de projets planifiés.
- **À posteriori** : lorsqu'un projet est « terminé » afin de réaliser un bilan global du projet et de sa rentabilité en mettant en regard le coût total du projet et son impact.

# Comment mesurer l'impact ?

L'impact est mesuré grâce à un ou plusieurs indicateurs d'impact ou « *Key Impact Indicators* » (KII) qui peuvent être quantitatifs ou qualitatifs (évaluation qualitative).

## Une mesure d'impact d'un projet nécessite :

- **L'identification de l'impact** reflétant le bénéfice final obtenu en réponse au problème de politique publique adressé (ex. des élèves formés aux enjeux de cybersécurité).
- **Une ou plusieurs métriques d'impact** doivent être définies (ex. le nombre d'élèves formés).
- **Une source de données** doit être identifiée (ex. la base d'élèves ayant participé à CyberEnjeux).
- **Un moyen de collecte de la donnée** (ex. un mail + un formulaire GRIST envoyé aux professeurs ayant organisé un hackathon CyberEnjeux).

**La mesure fine de l'impact d'un levier d'action peut paraître, à tort, un horizon inatteignable (« C'est dur à mesurer... »).**

**Pour y parvenir, il est indispensable de « commencer petit » en améliorant de manière progressive,** par ex. : dans un premier temps, recueillir le témoignage de bénéficiaires dans le cadre d'interviews ou d'un sondage dédié à l'impact... avant d'évoluer vers des moyens automatisés de mesure de l'impact.

**Il est toujours préférable de mesurer de manière approximative l'impact que de ne pas le mesurer du tout, face à la complexité supposée de l'exercice.**

# Deux précisions pour aller plus loin



## On peut distinguer :

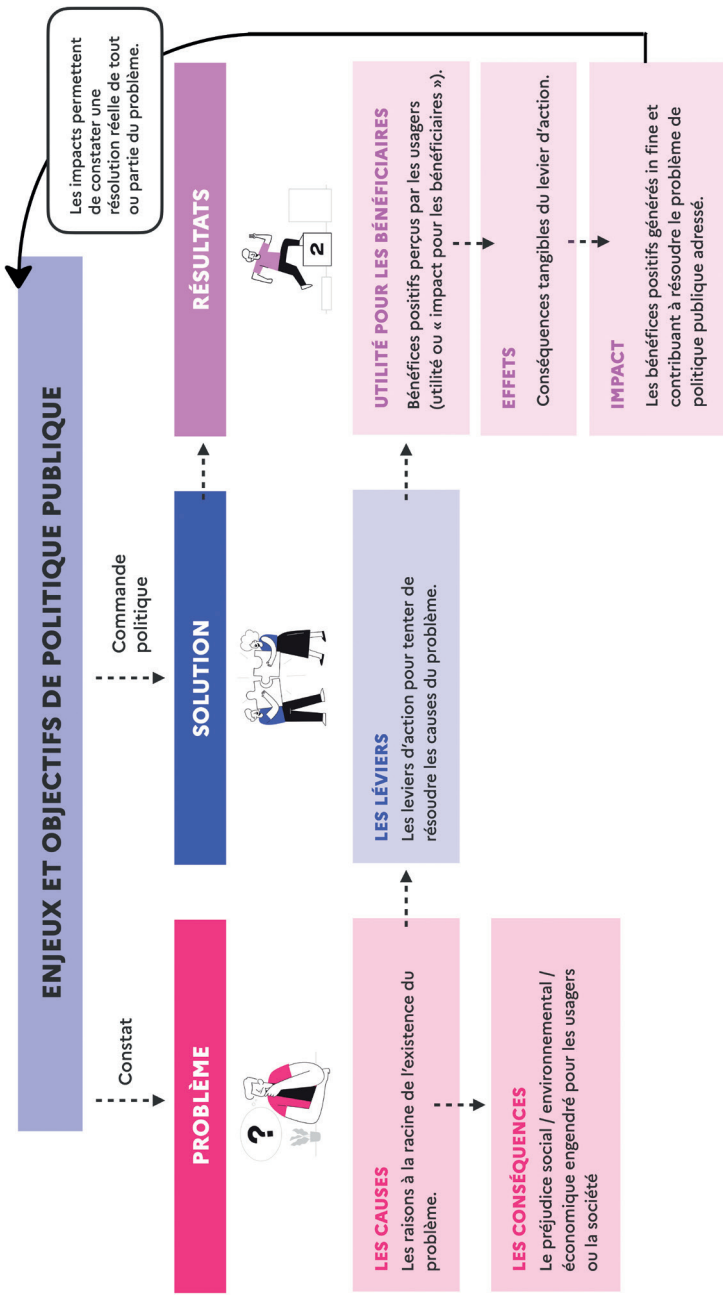
- Les **effets d'une politique publique** à savoir les conséquences matérielles tangibles générées par le levier d'action publique (ex. faire plus vite une démarche)...
- ... de son **impact** (ex. le bénéfice final recherché par l'administration).

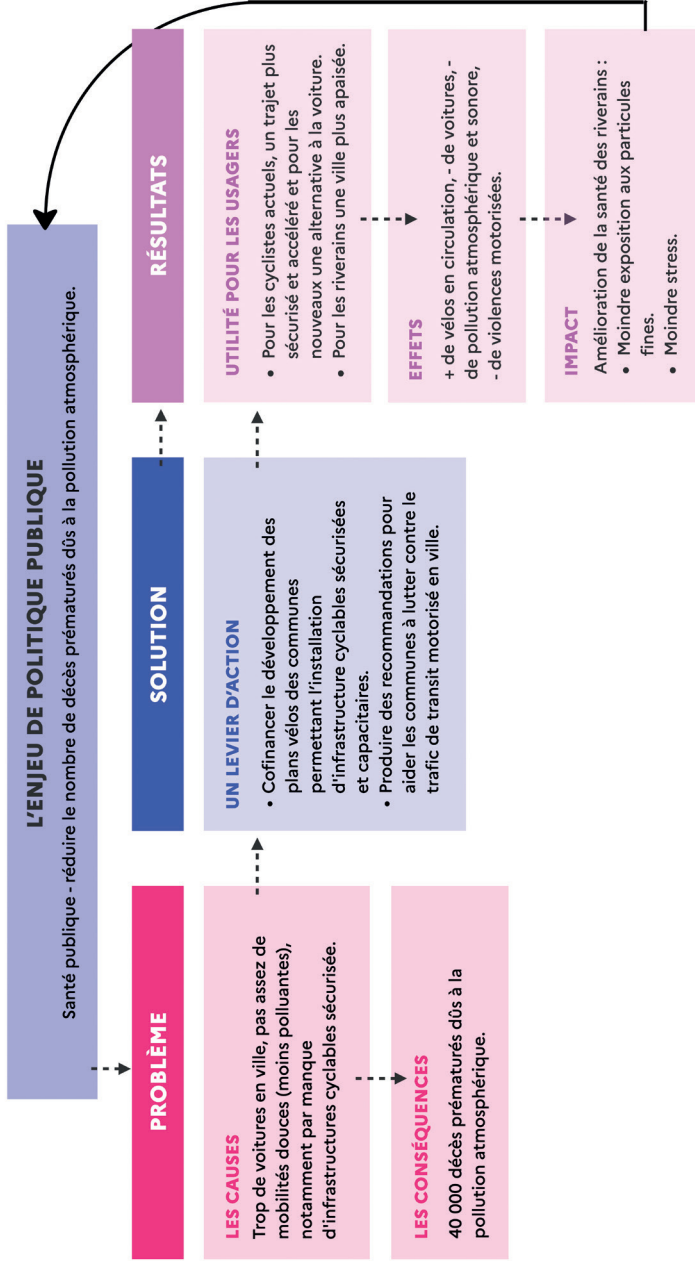
Par exemple, l'effet de l'installation d'une piste cyclable peut être d'avoir moins d'automobiles et moins de pollution, alors que l'impact recherché est l'amélioration de la santé des riverains.

## On distingue également :

- L'**utilité** pour un bénéficiaire d'une solution
- ... de son **impact** du point de vue des objectifs de l'Etat.

Pour reprendre le même exemple, l'utilité d'une nouvelle piste cyclable peut être de disposer d'un nouvel itinéraire et/ou d'un itinéraire plus sûr.





# MESURER LA PERFORMANCE

Mesurer la performance d'un levier d'action publique est essentiel afin d'identifier les freins à lever afin de permettre d'atteindre les objectifs d'impacts fixés mais également garantir la viabilité du projet.



# MESURER LA PERFORMANCE

## De quoi s'agit-il ?

La performance d'un projet consiste à :

### 1 Évaluer la performance de la solution elle-même.

Afin de produire de l'impact un projet doit être :

- **Utilisable** : la solution fonctionne, ne rencontre pas de frein à son utilisation (ex. bugs pour un service numérique, longueur pour un guide selon la cible, etc.).
- **Utile** : la solution répond aux besoins des bénéficiaires cibles du projet, résout leurs peines, lève leurs freins.
- **Utilisé** : quand bien même une solution serait utilisable et utile, celle-ci ne produira l'impact désiré que si elle est déployée et parvient à trouver son public et à le retenir (voir le livret *Déployer*)

**Pour produire de l'impact, une solution doit être utilisable, utile et utilisée. À titre d'exemple :**

- Une solution qui ne fonctionnerait pas (bugs, expérience utilisateur désagréable) ne pourrait pas être utile et ne trouverait pas son public.
- Une solution qui fonctionnerait correctement mais ne produirait aucune utilité pour les usagers, n'aurait aucune chance de trouver son public et d'être utilisée.
- Quand bien même une solution serait utilisable et utile, sans effort de déploiement, elle ne sera pas utilisée et n'aura donc pas d'impact.

**2** Évaluer la performance de l'équipe portant le projet pouvant porter sur les ressources de l'équipe et leur utilisation, les compétences mobilisées, la performance individuelle, la vélocité, la posture, etc.

Tout comme l'impact, la performance de tous les leviers d'action publique peut être évaluée, quelle que soit leur nature (une réglementation, un guide, un service numérique, etc.).

## **Pourquoi mesurer la performance ?**

La mesure de performance est indispensable afin de :

1. Vérifier, en continu, la capacité d'un projet à atteindre les objectifs d'impact qui lui sont assignés.
2. Identifier les leviers de renforcement de la performance en vue d'accroître son impact et/ou réduire son coût.
3. Guider l'administration dans la décision budgétaire d'investissement dans les projets. Dans le cas où un projet aurait fait sa preuve d'impact, son manque de performance pourrait, en effet, être un motif de renforcement de l'investissement au profit de ce dernier ou bien au contraire de désinvestissement.

## **Quand mesurer la performance ?**

- **Pendant** : la performance d'un projet doit être mesurée en continu.

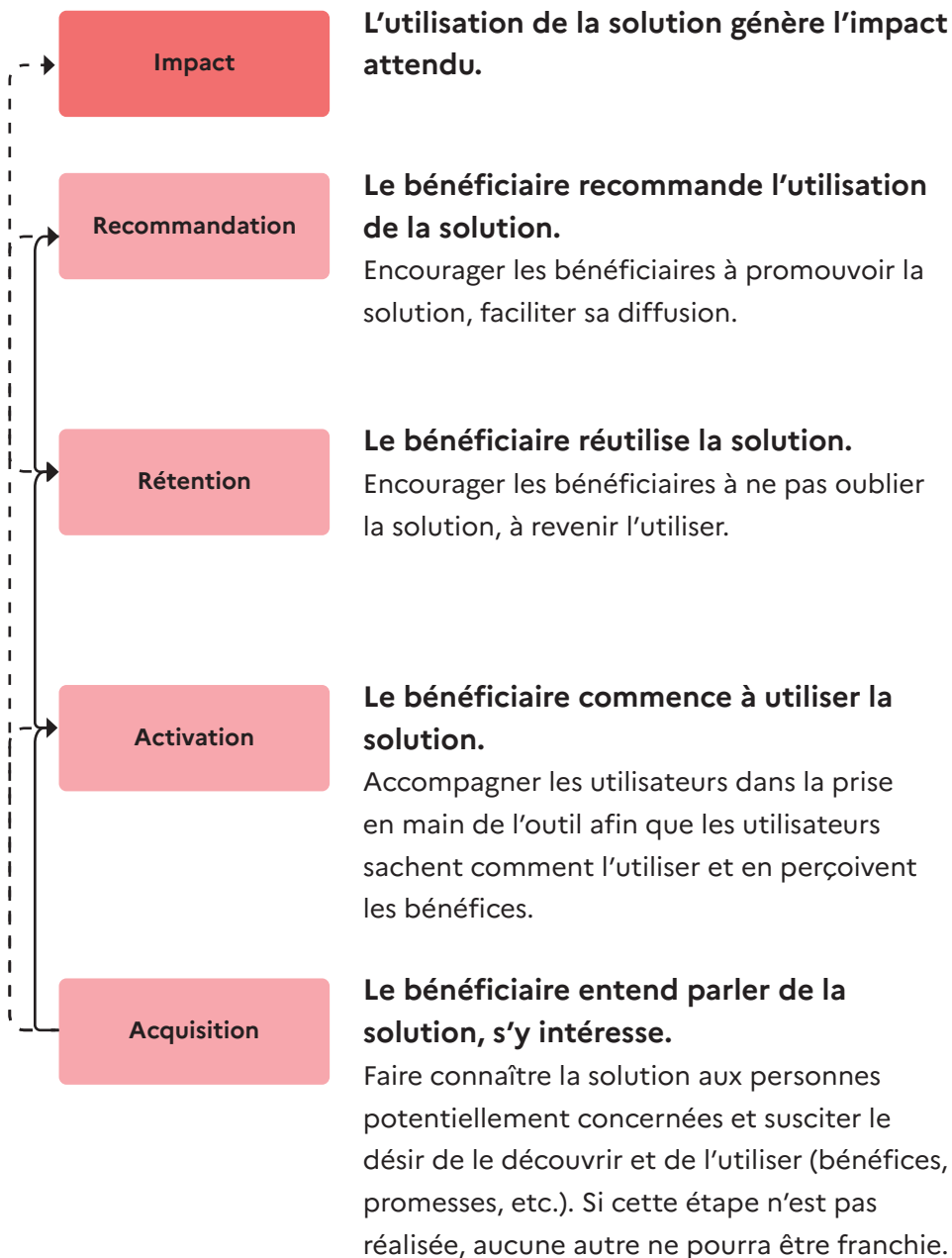
## MESURER LA PERFORMANCE

# Comment mesurer la performance ?

La performance est mesurée au travers d'indicateurs de performance ou « *Key Performance Indicators* » (KPI) qui sont le plus souvent quantitatifs et peuvent être nombreux.

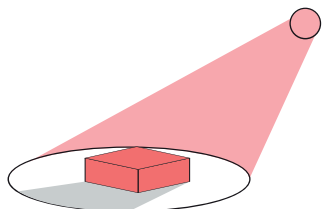
S'agissant d'une solution ayant pour vocation à être adoptée par des bénéficiaires, en particulier les services numériques, **le modèle de la « *Pirate Metrics* » fournit un canevas particulièrement utile en vue d'identifier** des indicateurs de performance pour un projet.





## MESURER LA PERFORMANCE

Tout comme les mesures d'impact, définir des indicateurs de performance nécessite :



### 1. L'identification de l'objet à évaluer

Le résultat visé, au regard des objectifs de performance visés (acquisition, activation...). Dans le cas de CyberEnJeux, l'acquisition correspond aux enseignants contactés ayant émis un intérêt pour le dispositif ; l'activation correspond au choix des enseignants d'organiser CyberEnJeux dans leur classe ou établissement.



### 2. La définition des mesures de performance

Les indicateurs doivent être concrétisés sous forme de mesures précises, mesurables et vérifiables (SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporelles). Un indicateur pertinent de la mesure d'activation de CyberEnJeux est le pourcentage d'enseignants l'ayant adopté par rapport au nombre d'enseignants sollicités.



### **3. L'identification des sources de données**

Elles fournissent les données à analyser au regard des mesures définies. Dans l'activation de CyberEnJeux : la base de données des enseignants ayant déclaré l'organisation d'un hackathon CyberEnJeux plus la liste des enseignants contactés par mail pour promouvoir le dispositif. En étant attentif au recueil de leur consentement pour ces finalités de traitement.



### **4. Le choix des moyens de collecte des données**

Par exemple, comparer la liste des enseignants contactés (acquisition) à la liste des enseignants générée via le formulaire de déclaration de hackathon CyberEnJeux.

# MESURER LA RENTABILITÉ

Mesurer la rentabilité d'un projet est nécessaire afin d'orienter les décisions d'investissement de l'administration dans ses projets, avant leur lancement - sur la base d'une hypothèse de rentabilité - et tout au long de la vie du projet.



# MESURER LE COÛT D'UNE UNITÉ D'IMPACT

## De quoi s'agit-il ?

Le coût d'une unité d'impact ou « coût à l'impact » est le coût pour l'administration d'un impact pris isolément d'un bénéfice apporté par une solution proposée par l'administration.

Par exemple, une unité d'impact de CyberEnJeux est un élève formé à la cybersécurité. Mesurer le coût d'une unité d'impact revient à évaluer « **combien coûte à l'administration d'avoir 1 unique impact bénéfique permis par son action** ».

Le coût d'une unité d'impact peut se mesurer :



- **Sur une période donnée**, par exemple, sur 1 année de la vie d'un projet.
- **Sur la durée totale** de la vie du projet au regard de l'investissement total consenti.

Le « coût à l'impact » d'un projet n'ayant pas encore trouvé son public est forcément plus élevé au début. Cela correspond à la phase d'endettement de l'administration au regard du potentiel d'impact recherché.

**Tout comme l'impact et la performance, le coût d'une unité d'impact de tous les leviers d'action publique peut être, en théorie, évalué, quelle que soit leur nature.**



## Pourquoi mesurer le coût d'une unité d'impact ?

La mesure du coût d'une unité d'impact permet de guider la décision d'investissement de l'administration dans un projet en répondant à la question « le coût d'un seul impact du projet est-il satisfaisant ou trop élevé ? » au regard d'une cible à définir par l'administration elle-même.

En effet, quand bien même un projet serait performant et aurait de l'impact, si le coût à l'impact est considéré comme « trop élevé », cela peut conduire à :

- Demander la recherche d'économies en vue de le faire diminuer.
- Envisager un élargissement du « marché adressable » en permettant à la solution de s'adresser à un public plus large :
- En élargissant le public ayant accès à la solution.
  - Ou en faisant évoluer la solution afin de répondre à des besoins jusqu'alors non couverts.
  - Désinvestir dans le projet.

# Quand mesurer le coût d'une unité d'impact ?



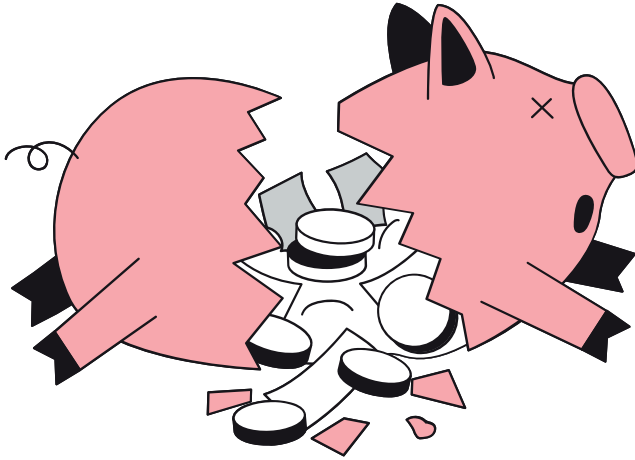
## Peu après le lancement

Une fois qu'un projet a fait sa preuve d'impact, que le marché adressable est identifié et qu'une hypothèse de trajectoire de progression de l'impact est établie, une première trajectoire de baisse du coût de l'impact peut être posée.



## Pendant

Tout au long de la vie du projet, le coût d'une unité d'impact peut être calculé afin de mesurer l'évolution de la performance économique du projet au regard de l'investissement périodique ou total consenti.



## Comment mesurer le coût d'une unité d'impact ?

- **Coût périodique**

Budget de la période / nombre d'impacts produits sur la période.

- **Coût total**

Budget total dans le projet / nombre d'impacts totaux générés à date par le projet.

# MESURER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT (R.O.I.)

## De quoi s'agit-il ?

Mesurer le R.O.I. est un indicateur financier consistant à évaluer, pour un projet donné, la rentabilité d'une solution en mettant en regard l'investissement consenti avec les « revenus » générés par la solution.

## Comment calculer le R.O.I. d'un projet public ?

Plus complexe dans le contexte de l'action publique, le **calcul du retour sur investissement peut s'effectuer en considérant le gain de généré par ou pour l'État en termes de coûts évités** :



- Grâce à un mode d'action plus économe en comparaison à un autre (coût de remplacement).
- Ou du fait des impacts positifs générés, par exemple, ayant permis d'éviter des dépenses pour l'Etat (ex. : le coût évité de la rémediation d'une cyberattaque qui aurait été empêchée)

Ou en termes de **bénéfices positifs la société, l'économie** (ex. des élèves formés capables d'emprunter un cursus leur permettant de devenir des spécialistes au service de la cybersécurité française).

Le retour sur investissement se calcule traditionnellement grâce à l'équation suivante :

$$\text{R.O.I} = \frac{(\text{GAIN DE L'INVESTISSEMENT*} - \text{COÛT DE L'INVESTISSEMENT**})}{\text{**COÛT DE L'INVESTISSEMENT}} \times 100$$

\* Gain de l'investissement = Le revenu ou les bénéfices générés par l'investissement

\*\* Coût de l'investissement = le montant total investi

## Quand mesurer le R.O.I ?

- **Avant son lancement**, en examinant la taille du marché adressable et en faisant une hypothèse du nombre d'unités d'impacts afin de mesurer le potentiel de R.O.I.
- **Tout au long de la durée du projet** en actualisant le R.O.I. à l'aune du budget investi.

## Pourquoi mesurer le R.O.I ?

Tout comme la mesure du coût à l'impact, le retour sur investissement permet d'évaluer et, le cas échéant, de justifier la pertinence de l'investissement public dans un projet.

# LA COLLECTION INNOVATION PUBLIQUE



Retrouvez tous les livrets sur

<https://www.campus.numerique.gouv.fr/expertises/methodes-agiles/>