

SOMMAIRE

Le mot de la présidente	01
Précautions méthodologiques	02
Les chiffres clefs	03
Principaux secteurs évalués	04
ANALYSE DES TENDANCES OBSERVÉES	
L'évaluation depuis 2007	05
Les commanditaires	06
L'internalisation poursuit sa progression dans les collectivités territoriales	10
À quels moments de la politique ou du programme, l'évaluation intervient-elle ?	12
Les secteurs évalués	14
La transparence	15
Pratiques et tendances de l'évaluation territoriale en France	16
FOCUS	
Quelle(s) évaluation(s) des politiques de transition ?	22
Politique de la ville	27
Métropoles et grandes agglomérations	28
Remerciements	32
Comité de rédaction	32
Glossaire	33
SFE et contact	34

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

L'évaluation, miroir et levier de l'action publique

Depuis 2012, l'Observatoire de l'Évaluation des Politiques Publiques de la SFE, outil encore unique en Europe, s'attache à recenser, mettre en visibilité et analyser les travaux d'évaluation menés à tous les niveaux. Avec plus de 4 000 évaluations recensées sur la période 2007-2023, ce Baromètre offre une photographie inédite des pratiques évaluatives en France, mettant en lumière les dynamiques à l'œuvre, les innovations méthodologiques, et les défis persistants. Pourtant, ces chiffres ne reflètent qu'une partie de la réalité. Combien de travaux d'évaluation, notamment menés dans les collectivités territoriales, restent invisibles, car non publiés ou non déclarés ? Ce défi de la visibilité est un enjeu majeur pour notre communauté. Il nous rappelle que les pratiques évaluatives sont bien plus riches et diversifiées qu'il n'y paraît, et que notre mission est aussi de mettre en lumière cette richesse cachée.

Pourquoi cet Observatoire et ce Baromètre sont-ils si précieux ?

Parce qu'ils **démocratisent l'accès à la connaissance** : en rendant visibles les évaluations, il permet à chacun – décideurs, praticiens, citoyens – de s'en parer pour éclairer ses choix.

Parce qu'ils **révèlent les tendances** : qu'il s'agisse de l'essor de l'évaluation territoriale ou de l'émergence de nouvelles thématiques comme les politiques de transition, ce Baromètre est un thermomètre de l'évolution de l'action publique.

Parce qu'ils **inspirent l'action** : les témoignages et retours d'expérience partagés dans ces pages montrent comment l'évaluation peut devenir un levier de transformation, en aidant les acteurs publics à mieux piloter leurs politiques, à en estimer l'impact, et à en tirer des enseignements concrets.

Un outil au service de tous

Ce Baromètre n'aurait pas été possible sans le soutien de l'ANCT, l'engagement des membres du comité de rédaction et celui de l'ensemble des acteurs qui, année après année, contribuent à enrichir l'Observatoire. Qu'ils soient commanditaires, évaluateurs, chercheurs ou simples observateurs, ils font de cet outil un bien commun au service de la qualité de l'action publique. Je tiens à les en remercier chaleureusement.

Et demain ?

Les défis sont nombreux : renforcer la transparence, améliorer la diffusion des résultats, développer une culture partagée de l'évaluation, et surtout mieux identifier et valoriser les travaux d'évaluation qui restent dans l'ombre. Mais les opportunités le sont tout autant, notamment avec l'essor des outils numériques et de l'intelligence artificielle, qui ouvrent de nouvelles perspectives pour analyser et valoriser les données.

En parcourant ces pages, je vous invite à découvrir comment l'évaluation, loin d'être une simple formalité, est devenue un pilier de la transformation de l'action publique. Qu'elle soit interne ou externalisée, qu'elle porte sur des politiques sociales, économiques ou environnementales, elle est avant tout une démarche d'apprentissage collectif.

Bonne lecture à toutes et à tous !



Virginie Besrest
Présidente de la SFE

PRÉCAUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Le Baromètre s'appuie sur l'Observatoire de l'Évaluation des politiques publiques de la SFE, outil de recensement des évaluations en France, lancé par la SFE en 2012.

L'Observatoire a été constitué via les modalités suivantes :

- des campagnes de collecte ciblées auprès des adhérents membres de la SFE ;
- des appels, aux contacts de la SFE, à renseigner la base de données spontanément ;
- l'accès libre à la base de données et par conséquent la possibilité de déposer directement des références ;
- un travail de recherche régulier sur Internet des évaluations disponibles en ligne : sites des Ministères, des Agences, de la Documentation Française, des collectivités territoriales... ;
- des recherches par mots clés sur les moteurs de recherche ;
- un appui de l'ANCT sur la territorialisation des données et la production de cartes.

Méthodologiquement, cette démarche, fondée sur le volontariat et la disponibilité en ligne des évaluations, appelle certains points de vigilance :

- l'Observatoire présente un échantillon d'évaluations important mais non exhaustif de la pratique évaluative en France. A ce titre, les données présentées dans le présent Baromètre ne prétendent pas être totalement représentatives de l'état de l'évaluation en France ;
- l'Observatoire recense des travaux d'évaluation sur une base déclarative, c'est-à-dire considérés

comme tels par les commanditaires et/ou les prestataires qui les transmettent. Certains travaux évaluatifs, non qualifiés comme tels, échappent donc à la collecte ;

- parce que les évaluations qu'ils commanditent font davantage l'objet de publications en ligne et/ou d'évaluations externalisées, on note au sein de l'Observatoire une certaine surreprésentation des Ministères, administrations centrales et Agences par rapport aux collectivités ;
- le recensement effectué entre deux Baromètres peut modifier légèrement le recensement des années antérieures (identification de nouvelles références sur les années antérieures) ;
- On peut enfin noter une surreprésentation des évaluations commanditées et/ou réalisées par des acteurs adhérents à la SFE, compte tenu de la nature de la collecte de données.

Chaque recensement est l'occasion d'enrichir le recensement des années précédentes et de nettoyer la base de données (cf. graphique). Cela se traduit par une évolution (baisse ou hausse) des références sur les années entre les différents Baromètres.

Ces points de vigilance liés au mode de recensement des travaux d'évaluation ont été pris en compte dans les analyses proposées par le présent Baromètre. L'image et les tendances qui en ressortent ont été confrontées à des avis d'experts pour améliorer la pertinence des analyses. Enfin, gardons à l'esprit pour les futures publications du Baromètre que les mises en ligne de travaux d'évaluation et/ou leur transmission à l'Observatoire de la SFE participent à l'enrichissement collectif de cet outil.

LES CHIFFRES CLEFS



Source : OEPP - SFE - 2025. Base : 4089 références - 2007-2023

PRINCIPAUX SECTEURS ÉVALUÉS

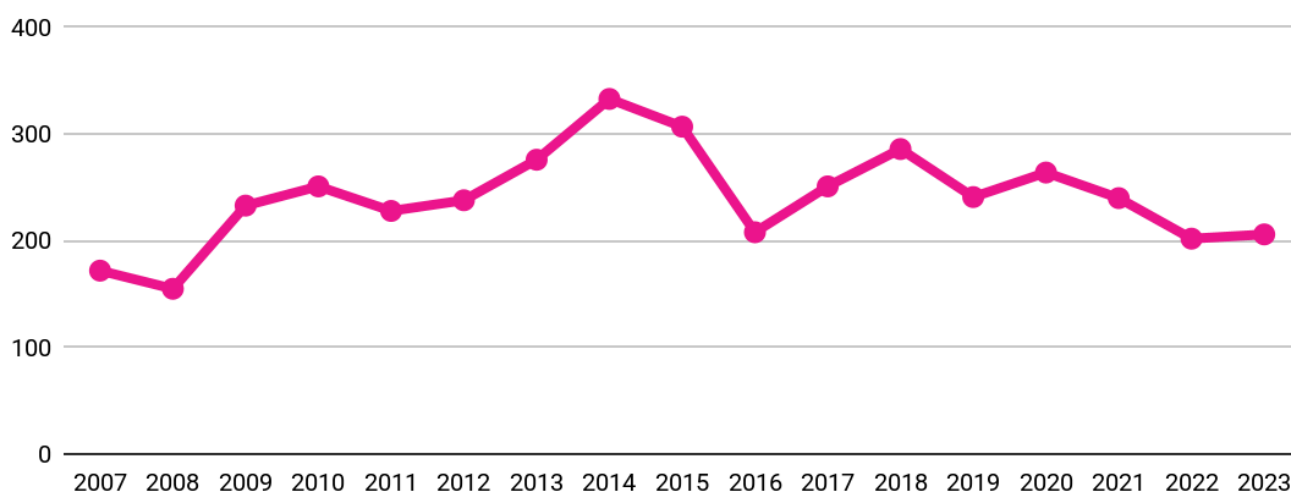


Source : OEPP - SFE - 2025. Base : 4089 références - 2007-2023

ANALYSE DES TENDANCES OBSERVÉES

L'évaluation depuis 2007

Évolution du nombre d'évaluations recensées entre 2007 et 2023



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Quatre ans après la dernière édition du Baromètre, la tendance à la stagnation, voire à une légère baisse, du nombre d'évaluations réalisées chaque année semble se poursuivre depuis 2014-2015.

Confirmer cette forme de stagnation depuis une dizaine d'années se heurte comme pour les Baromètres précédents au mode de collecte des évaluations, qui sous-estime notamment les évaluations réalisées en interne et/ou ne faisant pas l'objet de mises en ligne une fois terminées. Il existe en effet un risque que cette sous-estimation augmente dans le temps, notamment si les commanditaires montrant les dynamiques les plus positives au cours des dernières années sont les collectivités locales de taille départementale ou infra, qui sont d'une part proportionnellement moins adhérentes à la SFE, et qui, d'autre part, sont celles qui publient le moins leurs évaluations.

Par ailleurs, comme nous le soulignons déjà dans les deux Baromètres précédents, la poursuite de la diversification des approches évaluatives s'est sans doute traduite dans les intitulés des rapports d'évaluation, rendant plus difficile leur repérage pour les inclure dans l'Observatoire. Le cas des évaluations de fonds structurels européens illustre parfaitement cette évolution : alors qu'elles étaient exigées par les règlements européens sur la période 2014-2020, certaines évaluations ont pu être incluses dans les rapports annuels de suivi (en 2017 et 2019). Elles sont apparues ainsi ces années-là sous le vocable de Rapports d'Avancement de la Mise en Oeuvre (RAMO) dans lequel le terme évaluation n'apparaît pas. Il en est de même pour les travaux conduits par la Cour des comptes à la demande des commissions des finances et des affaires sociales des deux chambres ou du Comité d'évaluation et de contrôle de l'Assemblée nationale, qui comportent souvent des

approches évaluatives sans être toujours qualifiés d'évaluations.

Au final, compte tenu de ces différents éléments, la relative stagnation de l'évaluation en France depuis 2016 est une hypothèse difficile à confirmer à partir

de la seule évolution du nombre total d'évaluations recensées. Néanmoins, cette hypothèse est cohérente avec les dynamiques récentes observées chez les principales familles de commanditaires de travaux d'évaluation, comme nous allons le voir maintenant.

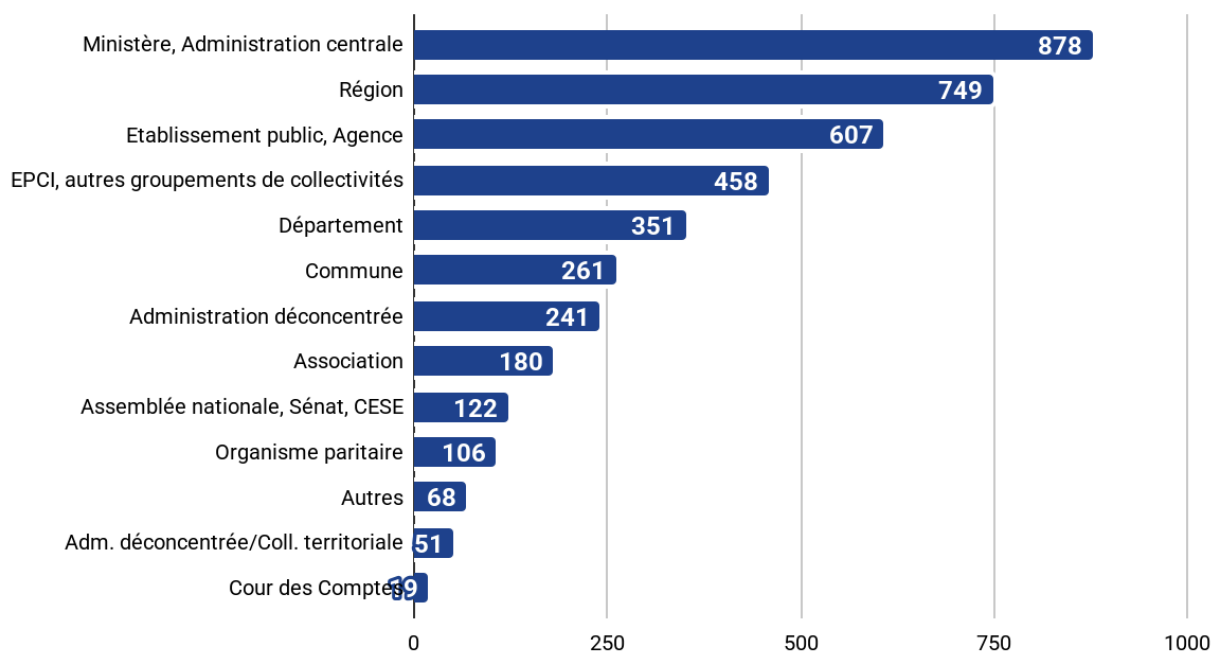
Les commanditaires

Sur la période 2007-2023, l'État central reste le premier commanditaire d'évaluation

L'analyse 2025 n'appelle pas de remarque particulière quant à la dynamique évaluative des différents types de commanditaires, par rapport aux éditions précédentes. En effet, l'État et ses opérateurs sont les

principales locomotives de la pratique évaluative en France, avec les Régions.

Nombre d'évaluation recensées depuis 2007, par type de commanditaire



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Les ministères et administrations centrales sont historiquement - et restent - les commanditaires les plus importants et les plus constants. Leur volume d'évaluations est élevé chaque année, soulignant leur rôle prépondérant dans la commande d'évaluations des politiques publiques. Ils représentent 21% des évaluations recensées. Le poids de l'Etat¹ est porté à

42% si l'on y adjoint les travaux des Établissements publics/Agences et ceux des services déconcentrés qui sont des acteurs essentiels pour l'évaluation des programmes et dispositifs spécifiques qu'ils gèrent.

Quatre thématiques concentrent l'attention des services de **l'État** : « Santé / Solidarité » (22% des références), « Développement économique » (14%) et « Emploi / Travail » (14% chacune), « Développement durable / Transport » (13%).

¹ La mention État comprend : Ministères, administration centrale, Administration déconcentrée, Établissement public/Agence.

La sphère État et la sphère Collectivités se rééquilibrent

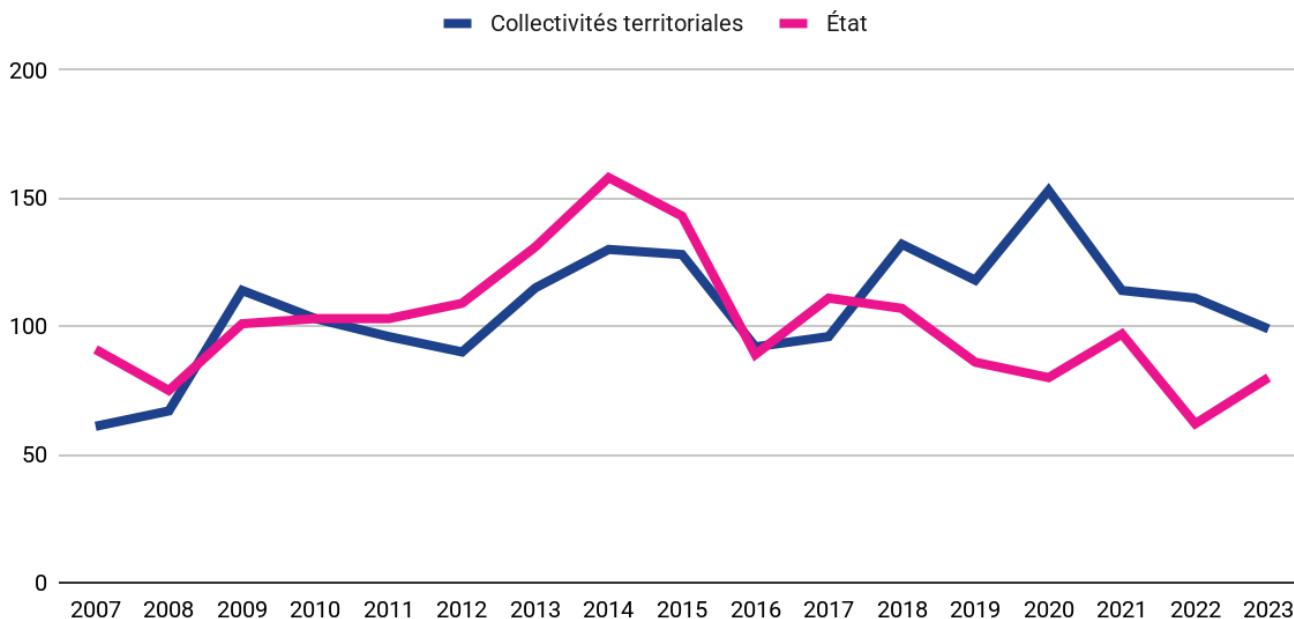
Au cours des dernières années, l'année 2020 s'est distinguée par un pic très marqué de la pratique évaluative commanditée par les Collectivités territoriales (153 évaluations). Cela contraste fortement avec l'activité de l'État qui a diminué cette année-là (80 évaluations), dans la continuité des années antérieures à 2020. C'est à cette période que les évaluations, notamment d'impact, en lien avec les programmes opérationnels FEDER-FSE ont eu lieu.

Après le pic de 2020 (et 2021 pour les références « État »), on observe une diminution progressive du volume d'évaluations commanditées par les deux blocs, Collectivités territoriales et État, sur les années 2021, 2022 et 2023. Pour les collectivités territoriales, le volume passe de 153 en 2020 à 114 en 2021, puis 111 en 2022 et 96 en 2023. Alors que du côté de l'État, l'activité était remontée légèrement en 2021 (96 évaluations) par rapport à 2020, elle diminue ensuite en 2022 (62) et remonte à 80 en 2023.

Malgré la diminution post-2020, nous identifions toujours davantage de travaux évaluatifs menés ou commandités par les collectivités territoriales. Cela confirme la tendance observée sur la période plus longue d'une décentralisation de la pratique évaluative, l'ancrage de la pratique évaluative aux niveaux local et régional. L'évaluation est désormais un outil intégré dans le pilotage des politiques publiques infranationales. Dans le même temps, le nombre d'évaluations menées par l'Etat diminue.

L'Etat produit donc moins d'évaluations, se recentrant prioritairement sur les exercices réglementaires obligatoires. Il conviendra de poursuivre l'observation dans le cadre du prochain Baromètre sur ce point particulier et sur le partage d'une culture de l'évaluation. Cette baisse du nombre d'évaluations concerne surtout l'administration centrale et moins les agences associées qui, au contraire, ont plus évalué sur la période.

Évolution Collectivités territoriales - État



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Au niveau territorial, les Régions, place forte de la pratique évaluative au niveau des Collectivités territoriales

Les Régions restent l'échelon territorial pour lequel nous avons référencé le plus de travaux évaluatifs. Ils représentent 41% des références relatives aux collectivités territoriales.

Les principaux secteurs évalués par les Régions sont « Développement économique » (24% des références), « Emploi/Travail/Formation » (21%), « Développement local » (13%) et « Développement durable / Transport » (11%), thématiques dans lesquelles figurent en partie les évaluations de fonds européens.

Parmi les collectivités territoriales, les EPCI représentent le deuxième commanditaire d'évalua-

tions après les Régions, de type collectivités, avec **25%** des travaux recensés dans l'Observatoire pour la période 2007-2023. **Les EPCI et groupements de collectivités** restent actifs et conservent sur les dernières années un niveau d'activité en matière d'évaluation. Comme ce qui avait été constaté autour de l'année 2018, nous constatons un nouveau pic de travaux évaluatifs, conséquence des évaluations finales des contrats de ville qui représentent 47% des références des EPCI sur l'année 2022.

Nouvelles collectivités ayant réalisé au moins une évaluation entre 2021 et 2023 (Collectivités pour lesquelles la SFE n'a pas identifié de travaux évaluatifs avant 2021)

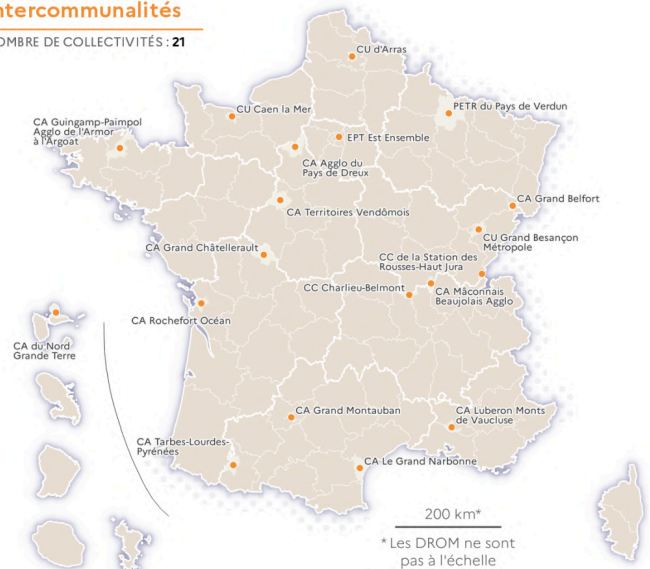
Communes

NOMBRE DE COLLECTIVITÉS : 14



Intercommunalités

NOMBRE DE COLLECTIVITÉS : 21



Sources : Observatoire des évaluations de politiques publiques 2025, IGN 2024 • Réalisation : PADT ANCT - Cartographie 11/08/2025



La campagne de recensement réalisée pour cette édition du Baromètre nous a permis de recenser des travaux évaluatifs commandités par des territoires intercommunaux et communaux qui n'étaient pas connus, par la base de données, pour avoir lancé des travaux évaluatifs (ce qui ne veut pas dire qu'ils n'en avaient pas lancés avant 2021).

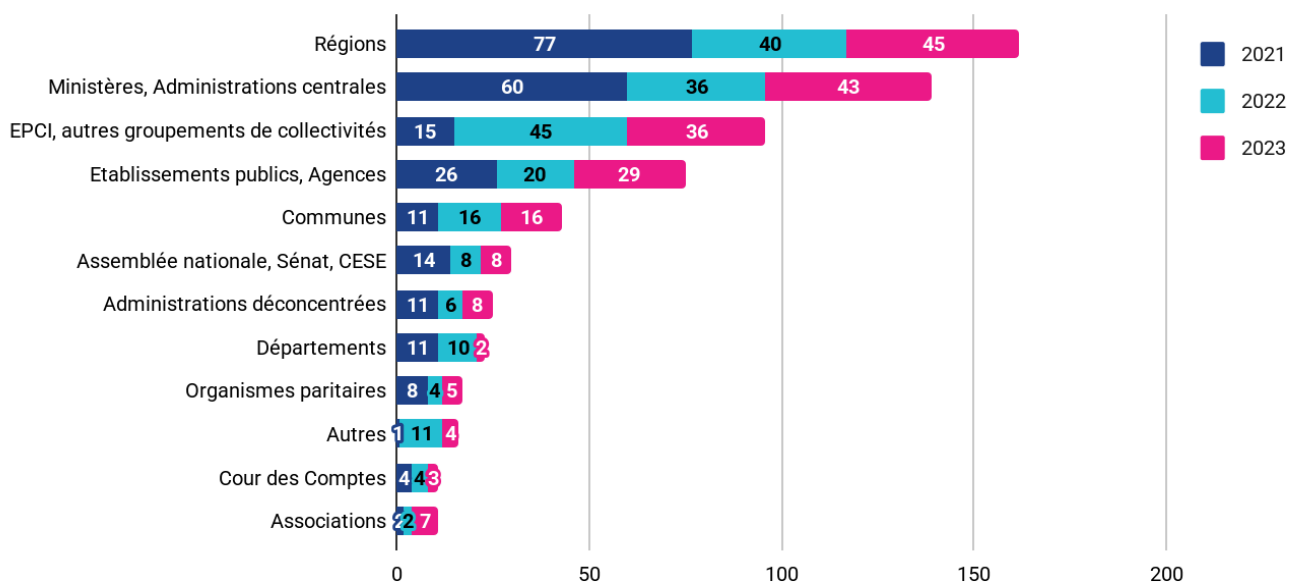
La collecte de références des travaux évaluatifs menés par les **Départements et les Communes** reste un défi majeur pour l'Observatoire. Néanmoins, les données disponibles nous permettent de conforter les observations faites lors des précédents Baromètres en ce qui concerne les grands domaines concernés par leurs travaux évaluatifs :

- Les travaux évaluatifs lancés par les Départements concernent majoritairement le domaine « Santé / Solidarité » (48% des références) puis le domaine « Société » (17%).
- En ce qui concerne les Communes, leurs travaux évaluatifs concernent les quatre grands domaines

suivants : « Développement local » (26% ; avec une mention particulière à la politique de la ville pour laquelle nous avons recensé 78 références), « Société » (21%), « Santé / Solidarité » (18%) et « Éducation et recherche » (13%).

Principaux phénomènes observés

Évolution du nombre d'évaluation collectées au cours des trois dernières années, par type de commanditaire



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Si l'on approfondit l'analyse et que l'on met en perspective les trois dernières années du recensement, on observe les phénomènes suivants :

- L'activité évaluative des Régions qui approchait les 80 évaluations par an en 2020 et 2021 diminue sur la période 2022-2023. Cette évolution à la baisse est liée en partie au calendrier des évaluations relatives aux Fonds européens et à l'évolution des obligations en matière sur la période 2021-2027. Ces évaluations représentaient 45% des références collectées en 2020 et 36% des références collectées en 2021 pour les Régions.
- La baisse du nombre de travaux évaluatifs constatée dans le précédent Baromètre concernant les ministères, administrations centrales, mais également les établissements publics et agences se poursuit.

- Les données collectées ne laissent pas apparaître d'accélération de la commande/production d'évaluations en ce qui concerne les Départements, les Communes et surtout les EPCI mais nous savons, comme indiqué par ailleurs, qu'il existe un biais de déclaration et de collecte au niveau local (moins de références identifiées).
- Le nombre d'évaluations conduites par les deux Assemblées a augmenté, par rapport aux périodes précédentes, avec treize travaux évaluatifs menés en moyenne par an sur cette période, après la diminution observée en 2016 et 2017. Cela représente 30 évaluations entre 2021 et 2023. Il convient également de mettre en avant le développement des évaluations de lois (14 sur les 41 recensées sur la période 2018-2020 et 13 sur 30, sur la période 2021-2023). Par ailleurs, les données collectées sur les trois dernières années confirment l'assistance apportée par la Cour des comptes à l'Assemblée nationale dans les

évaluations de politiques publiques menées par cette dernière avec une à deux communications par an (sans compter les enquêtes menées à la demande de l'Assemblée nationale), auxquels vient s'ajouter une évaluation commandée par la Cour elle-même. Nous pouvons supposer que la production d'évaluations va augmenter dans les années à venir du côté de la Cour des comptes et des Chambres régionales des comptes, compte

tenu des nouvelles compétences que la Loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration (Loi 3DS) attribue à ces dernières. Enfin, en 2023, l'Assemblée nationale a produit deux rapports d'information sur la mise en œuvre de conclusions d'évaluations antérieures.

L'internalisation poursuit sa progression dans les collectivités territoriales même si l'évaluation reste majoritairement externalisée à des cabinets privés

Tendance globale en matière de réalisation des évaluations

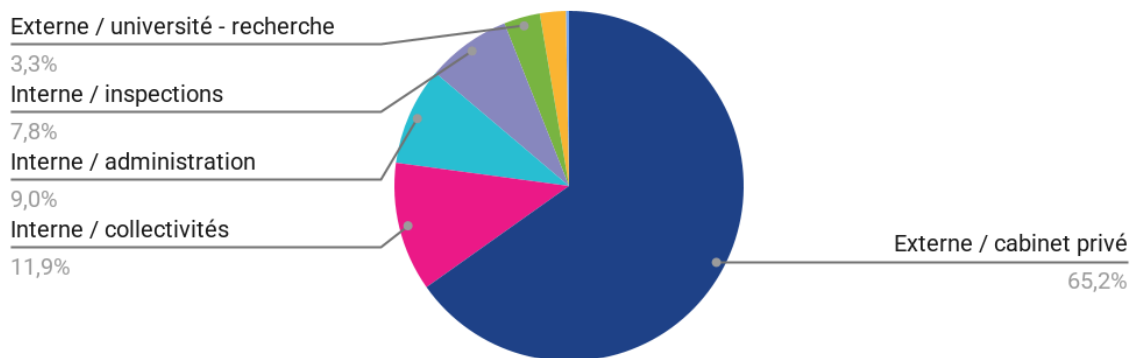
L'analyse des tendances concernant l'internalisation et l'externalisation de la pratique évaluative entre 2007 et 2023 révèle des dynamiques intéressantes :

- Prédominance de l'externalisation, mais avec une tendance à l'internalisation : l'externalisation reste la méthode prédominante pour la réalisation des évaluations tout au long de la période, représentant généralement plus de 60 % des pratiques annuelles. Cependant, on observe une tendance générale à la diminution de cette prédominance au fil des ans, passant d'environ 87 % en 2007 à des niveaux oscillant autour de 60-70 % vers la fin de la période.
- Augmentation progressive de l'internalisation : la part des évaluations réalisées en interne a

progressivement augmenté, passant d'environ 13 % en 2007 à plus de 30 % certaines années (par exemple, 38 % en 2020). Cette croissance suggère une volonté ou une capacité accrue des organisations à développer leurs propres compétences et structures d'évaluation dans un contexte de budgets plus contraints.

- Fluctuations annuelles : bien que les tendances générales soient claires, il existe des fluctuations annuelles dans les proportions d'internalisation et d'externalisation. Par exemple, après une période de croissance de l'internalisation jusqu'en 2013, on observe un léger recul en 2014, suivi d'une nouvelle progression.

Proportion d'internalisation et d'externalisation depuis 2007

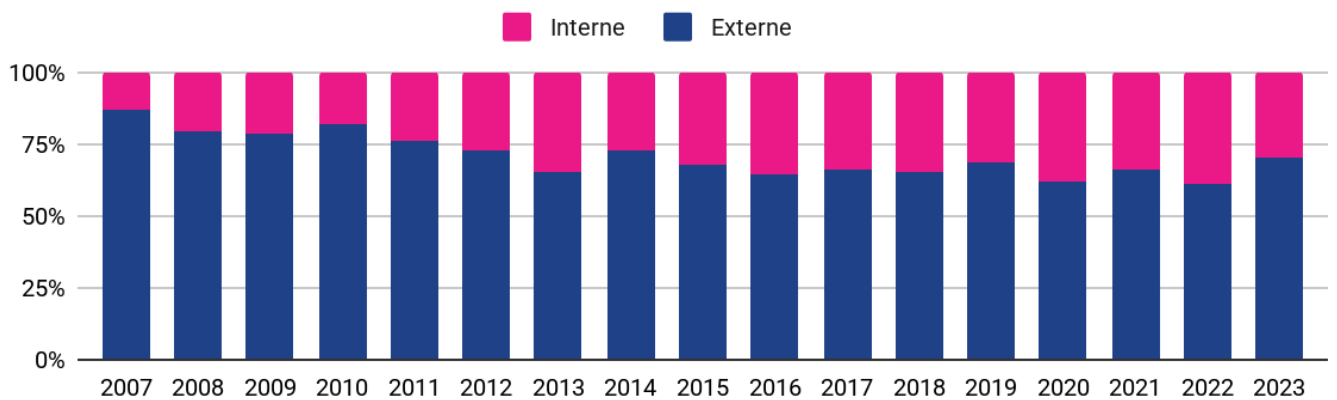


Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Ces variations peuvent être influencées par des facteurs tels que le mode de collecte, les politiques publiques concernées, les ressources disponibles (humaines et financières), la complexité des évaluations ou les priorités organisationnelles de chaque année.

En résumé, la période 2007-2023 est marquée par une persistance de l'externalisation des pratiques évaluatives, mais avec une dynamique notable de renforcement de l'internalisation, reflétant potentiellement une maturité croissante des structures internes en matière d'évaluation.

Variation de l'internalisation et de l'externalisation depuis 2007



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Spécificités selon le type d'organisme commanditaires

L'analyse révèle des différences marquées dans la propension à l'internalisation ou à l'externalisation selon le type d'organisme commanditaire.

Prédominance de l'internalisation pour certains organismes publics :

- Les ministères et administrations centrales et les Départements montrent une répartition quasiment équilibrée entre l'interne et l'externe (54 % interne pour les ministères, 50 % interne pour les Départements), voire une légère prédominance de l'interne.
- Le Parlement et la Cour des comptes internalisent massivement leurs évaluations (91 % et 100 % respectivement), ce qui est cohérent avec leur rôle de contrôle et d'évaluation interne des politiques publiques.

Forte externalisation pour d'autres types d'organismes :

- Les administrations déconcentrées ont une très forte tendance à externaliser leurs évaluations (95 %).
- Tout comme les établissements publics, agences (86 %).

Situations intermédiaires :

- Les Communes (66 % externes) et les EPCI, autres groupements de collectivités (75 % externes) ont une tendance à l'externalisation, mais avec une part non négligeable d'internalisation.
- Les Régions (83 % externes) externalisent majoritairement, mais moins que les administrations déconcentrées, les établissements publics, agences.

Spécificités selon le type de thématique

L'analyse par thématique révèle également des tendances spécifiques, notamment pour les thématiques les plus fréquentes :

Thématiques à forte internalisation :

- L'Accès aux droits, Justice (78 % interne) et l'Action sociale et Médico-sociale, Solidarité (50 % interne) sont des domaines où l'internalisation est plus fréquente, voire majoritaire. Cela pourrait s'expliquer par la nature sensible et spécifique de ces politiques, nécessitant une expertise interne, un accès protégé aux données ou une connaissance approfondie des dispositifs.

Thématiques à forte externalisation :

- Des thématiques comme les Fonds européens (94 % externe), le Développement économique (80 % externe), l'Aménagement du Territoire (83 % externe), et l'Apprentissage - Formation : initiale, continue, professionnelle (89 % externe) montrent une très forte prédominance de l'externalisation. Cela peut être dû à la complexité technique, à la nécessité d'une expertise spécialisée ou à des exigences de neutralité et d'indépendance souvent associées aux prestataires externes pour ces domaines.
- L'Emploi (84 % externe) et la Coopération décentralisée et aide au développement (87 %

externe) suivent également cette tendance à l'externalisation.

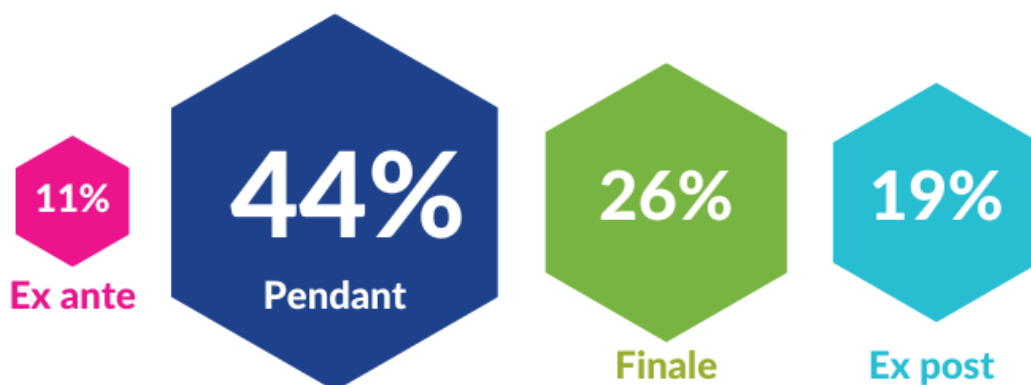
Thématiques avec une répartition plus équilibrée :

- L'Environnement et développement durable (76 % externe) et l'Agriculture, pêche, développement rural (76 % externe) ont une externalisation majoritaire, mais avec une part d'internalisation plus significative que les thématiques à très forte externalisation.
- La Santé (59 % externe) est également un domaine où l'externalisation est majoritaire, mais avec une part d'internalisation notable (41 %).

En conclusion, la décision d'internaliser ou d'externaliser une évaluation est fortement influencée par la nature de l'organisme commanditaire et la thématique abordée. Les organismes de contrôle et les administrations centrales tendent à internaliser davantage (corps d'inspection), tandis que les organismes liés aux fonds européens ou au développement économique privilégient l'externalisation. Les thématiques liées au social et à la justice sont plus souvent internalisées, tandis que celles nécessitant une expertise technique ou une neutralité externe sont majoritairement externalisées.

À quels moments de la politique ou du programme, l'évaluation intervient-elle ?

Les temps de l'évaluation



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Prédominance des évaluations « Pendant » : les évaluations « Pendant » (regroupant « À mi-parcours » et « In itinere ») constituent le type d'évaluation le plus fréquent, comme dans les précédents Baromètres. Sa proportion semble néanmoins se stabiliser depuis l'édition 2021 du Baromètre (44 % contre 45 % en 2021). Cela confirme une forte orientation vers le suivi et l'ajustement des politiques publiques pendant leur déroulement, permettant potentiellement une réactivité accrue et une meilleure adaptation.

Stabilité des évaluations « Finale » et « Ex post » : les évaluations « Finale » et « Ex post » maintiennent une part significative, les premières gagnant même un point de pourcentage par rapport à l'édition 2021 du Baromètre (26 % contre 25 % en 2021). Ces chiffres indiquent une pratique constante d'évaluation des résultats et des impacts des politiques une fois terminées, essentielle pour le bilan et la capitalisation des expériences.

Faible proportion des évaluations « Ex ante » (dans laquelle on trouve des évaluations

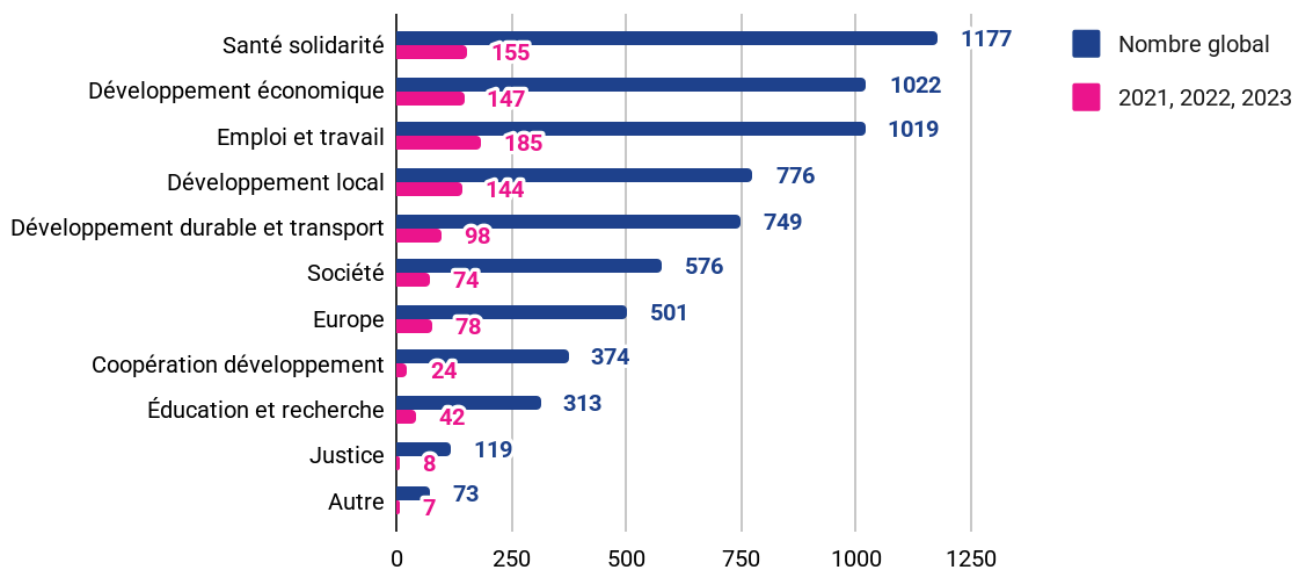
environnementales stratégiques) : les évaluations « Ex ante » (avant la mise en œuvre de la politique) restent minoritaires. Elles représentent 11% des travaux recensés, comme en 2021 et en 2016 (12 % en 2018), ce qui souligne une absence de dynamique autour de cette forme d'évaluation depuis de nombreuses années. Ces faibles proportions suggèrent que l'accent est moins mis sur l'évaluation prévisionnelle par rapport aux évaluations en cours ou post-mise en œuvre. Il convient de noter par ailleurs que dans 45% des cas, ces évaluations sont liées aux évaluations des programmes européens. Hors programmes européens, ces évaluations concernent principalement : les programmes locaux de l'habitat (PLH), les plans de déplacements urbains (PDU), les plans locaux d'urbanisme (PLU), les plans climat-air-énergie territoriaux (PCAET), les schémas régionaux d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), les évaluations d'impact en santé (EIS).

Des spécificités selon le type de commanditaire

- Les ministères et l'administration centrale se caractérisent par une majorité d'évaluations in itinere (57%), suivies par les évaluations finales (21%) et ex post (19%). Cela est cohérent avec la nécessité de suivre l'application des politiques nationales et d'en évaluer les effets à différents moments.
- Les Régions présentent une répartition plus équilibrée, avec des évaluations ex ante (25%), finales (21%), in itinere (33%) et ex post (21%). Cela suggère une approche plus diversifiée de l'évaluation, couvrant toutes les phases du cycle de vie des politiques régionales.
- Les administrations déconcentrées de l'État montrent une proportion relativement importante d'évaluations ex ante (29 %) et finales (25 %), ainsi qu'une part significative d'évaluations « pendant » (34 %). Cela suggère une approche qui combine la planification en amont, la mesure des résultats finaux et un appui au pilotage en cours de mise en œuvre.
- L'Assemblée nationale, le Sénat et le CESE se distinguent par une très forte majorité d'évaluations in itinere (94 %), ce qui est cohérent avec leur rôle de suivi législatif et de contrôle continu des politiques publiques.
- Les Communes privilégient les évaluations « pendant » (48 %) et finales (29 %), avec une part non négligeable d'ex ante (13 %). Cela peut s'expliquer par le besoin d'ajustement rapide des actions locales et l'évaluation des projets une fois achevés.
- Les Départements ont une forte proportion d'évaluations in itinere (46 %) et finales (30 %), ainsi qu'ex post (19 %). Cela reflète leur rôle dans la gestion de politiques sociales de longue haleine et le besoin d'évaluer les impacts durables.
- Les EPCI, autres groupements de collectivités mettent l'accent sur les évaluations finales (43 %), suivies par les évaluations in itinere (36%). Cela indique une forte orientation vers la mesure des résultats et un suivi en cours de mise en œuvre.

Les secteurs évalués

Thématiques concernées par les références



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Les cinq principales thématiques évaluées restent identiques aux précédents Baromètres.

- Santé / Solidarité
- Développement économique
- Emploi / Travail
- Développement local / Territoire / Pol. de la ville.
- Développement durable / Transports

Seul leur ordre d'importance (en nombre de références collectées dans les trois dernières années) change par rapport aux années 2019-2021.

Cette évolution entre domaines peut être liée à trois principaux facteurs :

- Un facteur purement stratégique ou politique, lié au choix opérés par les commanditaires
- Mais aussi un facteur méthodologique : le Baromètre repose sur les référencements d'évaluation transmis par les adhérents de

l'association et/ou repérés par de la recherche Internet. En fonction de ce qui est rendu public et du profil des adhérents de la SFE, certains domaines sont particulièrement bien documentés, là où d'autres manquent un peu de visibilité quant aux évaluations conduites (ex. : peu d'évaluations à l'échelle européenne identifiées, peu d'évaluations référencées dans les domaines de la justice ou de la coopération et du développement, etc.). Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de travaux, mais que ces travaux ne sont pas rendus visibles ni pour le grand public ni auprès de la SFE.

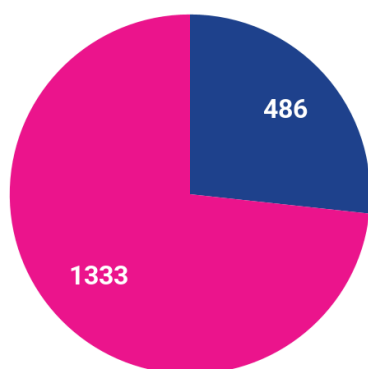
- Ou encore un facteur temporel lié à certains cycles de politiques publiques (les fonds européens, la politique prioritaire de la ville, les évaluations stratégiques environnementales, etc.) ou de cycles de mandats électoraux (pas d'évaluations pendant les campagnes électorales, potentiel délai de décision après la mise en place de nouveaux exécutifs, etc).

La transparence

Sur les 4 089 références recensées sur la période 2007-2023, 45% sont (ou ont été) associées à un rapport ou une synthèse de l'évaluation (1845 références) soit 2 points de moins que ce qui était constaté dans le Baromètre 2021.

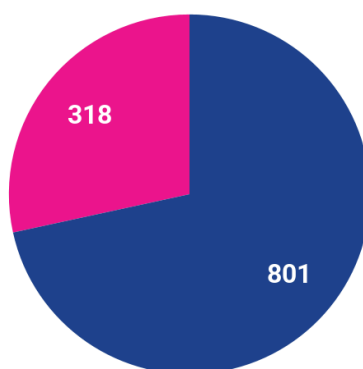
Accessibilité des rapports

Coll. territoriales et leurs groupements



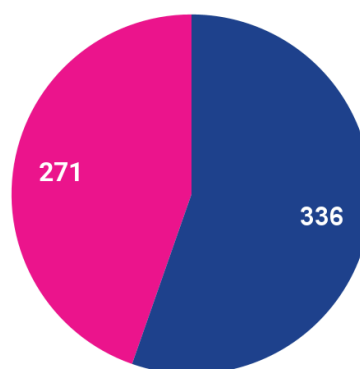
● Référence avec rapport
● Référence sans rapport

État (central et déconcentré)



● Référence avec rapport
● Référence sans rapport

Établissement public, Agence



● Référence avec rapport
● Référence sans rapport

Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Les graphiques ci-dessus confirment les tendances observées dans les précédentes éditions du Baromètre à savoir que les collectivités territoriales et leurs groupements semblent avoir moins tendance à mettre en ligne leurs travaux d'évaluation (seulement 27% des références qui les concernent) que les services de l'État et les établissements publics. Comme rappelé les années précédentes, d'autres moyens de diffusion sont peut-être mis en place par les Collectivités territoriales, mais ces modes de diffusion ne sont pas accessibles à la SFE.²

Ainsi, 72% des évaluations commanditées par l'État sont associées à un rapport ou une synthèse accessible en ligne via l'Observatoire. Ce taux est de 55% pour les Établissements publics/Agences.

² Rappel concernant la méthode utilisée pour la recherche documentaire : dès que l'on reçoit une référence (sans document associé), nous faisons une recherche sur les moteurs de recherche en saisissant des informations relatives au titre, au commanditaire, au thème, à l'année. En croisant ces modalités, il est possible de trouver une version PDF des références transmises, accessibles en ligne.

Pratiques et tendances de l'évaluation territoriale en France (2007-2024)

Au cours des dernières décennies, l'évaluation des politiques publiques s'est progressivement affirmée comme un outil incontournable de pilotage et de modernisation de l'action publique. Cette dynamique, initialement portée par l'État, a trouvé un écho grandissant au sein des collectivités territoriales, qui y voient un levier pour améliorer l'efficacité de leurs interventions et renforcer la transparence démocratique. Ce processus de maturation s'est

toutefois révélé inégal et hétérogène, créant un paysage complexe que l'Observatoire permet de décrypter.

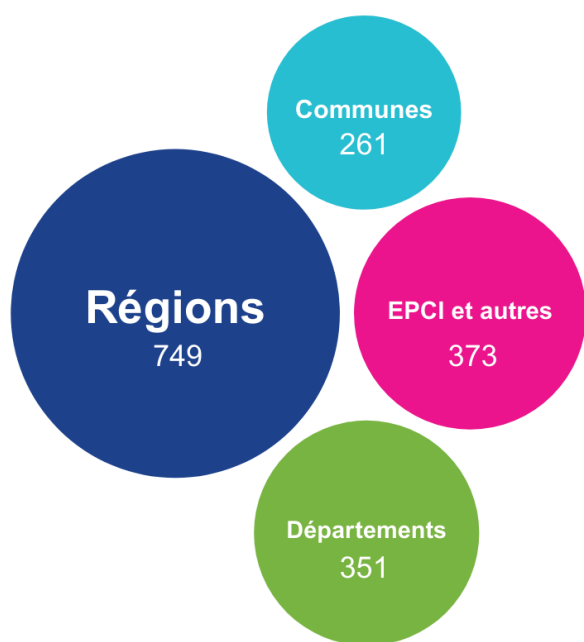
L'objectif est ici de synthétiser et d'analyser les dynamiques et les disparités des pratiques évaluatives au niveau des territoires sur la période 2007-2024, cartographie à l'appui.

Analyse quantitative par strate de collectivité : une hiérarchie claire des pratiques

L'analyse du volume d'évaluations menées par chaque échelon administratif constitue une première étape essentielle pour cartographier l'architecture institutionnelle de l'évaluation en France. Cette répartition quantitative permet de mesurer le degré d'institutionnalisation de la pratique et d'apprécier les capacités respectives des différentes strates de collectivités, dessinant ainsi les contours d'un leadership en la matière

L'analyse des données met en évidence une prédominance nette de l'échelon régional. Avec 749 évaluations recensées, les Régions totalisent à elles seules plus d'évaluations que les Départements et les Intercommunalités réunis. Ce volume important les positionne comme le principal moteur de l'évaluation territoriale en France, un leadership que l'on peut expliquer par leur antériorité dans la pratique (liée notamment aux obligations réglementaires d'évaluer les Programmes des fonds européens et les contrats de plan Etat-Région), leurs compétences stratégiques et les moyens qu'elles y consacrent.

Volume d'évaluations par type de collectivité depuis 2007



Source : OEPP - SFE - 2025. Références - 2007-2023

Les autres strates affichent des dynamiques distinctes. Les Intercommunalités et les Départements présentent des volumes d'investissement similaires et significatifs, témoignant d'une appropriation solide de la démarche. L'échelon communal apparaît quant à lui comme le moins investi. Si leur effort quantitatif est comparable, Intercommunalités et Départements répondent toutefois à des logiques spatiales fondamentalement différentes : la première est centrée sur des pôles urbains et des projets, tandis que la seconde assure une couverture large sur le champ social du territoire.

Cette hiérarchie quantitative, avec une dominance régionale, masque des réalités géographiques et des logiques d'implantation très différentes qui méritent d'être explorées.

Disparités géographiques des pratiques évaluatives : entre concentration et homogénéité

Au-delà des volumes globaux, la répartition spatiale des évaluations révèle des modèles de diffusion et de pratique distincts selon les échelons de gouvernance. L'analyse cartographique permet de passer d'une vision statistique à une compréhension plus fine des dynamiques territoriales.

Une pratique concentrée sur les pôles urbains aux échelons locaux

L'observation des cartes relatives aux communes et aux intercommunalités fait ressortir une concentration marquée des pratiques évaluatives.

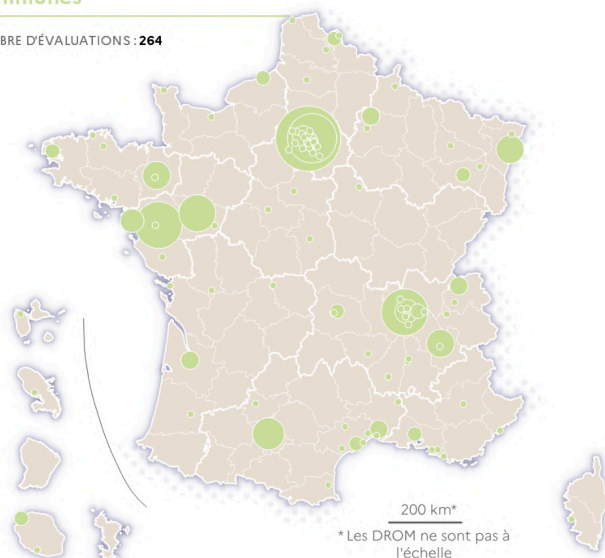
Pour ces deux échelons, les évaluations sont très majoritairement localisées autour des grandes Métropoles, notamment en Île-de-France et dans les aires urbaines de Lyon, Grenoble, Lille, Nantes, Rennes...

Cette géographie pourrait s'expliquer par différents facteurs parmi lesquels : des « logiques de réseau » où la culture de l'évaluation est fortement corrélée aux capacités d'ingénierie des grands centres urbains, des personnes acculturées et convaincues par l'intérêt de la pratique évaluative.

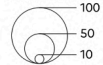
Pratiques évaluatives des Communes et EPCI entre 2007 et 2023

Communes

NOMBRE D'ÉVALUATIONS : 264

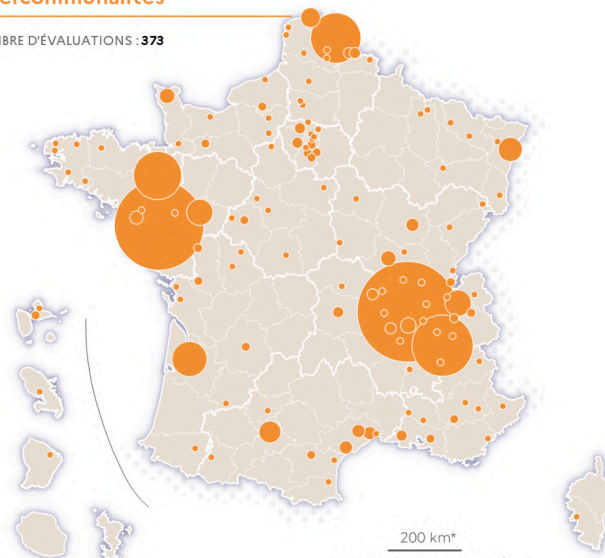


Nombre d'évaluations sur la période 2007-2024



Intercommunalités

NOMBRE D'ÉVALUATIONS : 373



Sources : Observatoire des évaluations de politiques publiques 2025, IGN 2024 • Réalisation : PADT ANCT - Cartographie 11/08/2025



Une comparaison directe entre les deux échelons confirme cette logique tout en soulignant une différence d'intensité. Bien que le schéma de concentration soit similaire, la pratique évaluative est visiblement plus intense et plus répandue pour les intercommunalités que pour les communes, comme l'illustre la densité supérieure des points sur la carte correspondante.

Un maillage plus large aux échelons départemental et régional

À l'inverse des échelons locaux, la distribution des évaluations menées par les Départements laisse entrevoir un maillage territorial plus important. Ainsi, 64 Départements sont identifiés dans l'Observatoire comme ayant été commanditaires d'évaluations sur la période 2007-2023. Toutefois les écarts sont

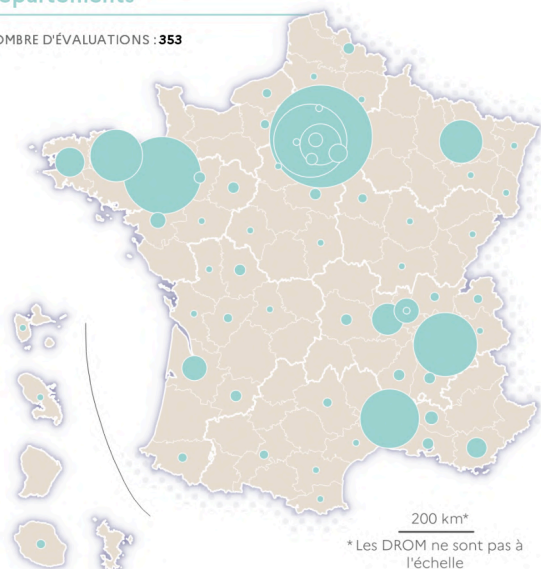
importants en termes de références collectées puisque sur ces 64 Départements, 49 ont a priori réalisé moins de 5 travaux évaluatifs quand 6 d'entre eux cumulent plus de 20 références sur la même période. Les Départements franciliens, bretons et

rhônalpins semblent particulièrement actifs en la matière puisqu'ils représentent 65% des références des Départements.

Pratiques évaluatives des Départements et des Régions entre 2007 et 2023

Départements

NOMBRE D'ÉVALUATIONS : 353

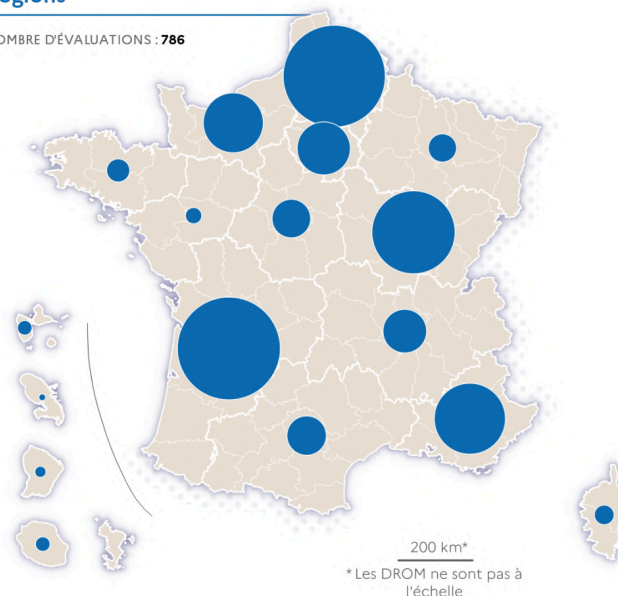


Nombre d'évaluations sur la période 2007-2024



Régions

NOMBRE D'ÉVALUATIONS : 786



Sources : Observatoire des évaluations de politiques publiques 2025, IGN 2024
Réalisation : PADT ANCT - Cartographie 11/08/2025



Concernant les Régions, le maillage mentionné pour les Départements est encore plus évident puisque nous disposons d'au moins 15 références d'évaluations pour 17 des 18 Régions. Ces chiffres confirment leur rôle de pilote non seulement en quantité mais aussi en consistance. La taille des cercles sur la carte illustre un volume d'activité structurellement élevé notamment pour les Régions

des Hauts-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Sud, Bourgogne-Franche Comté, Normandie et Île-de-France qui ont réalisé plus de 50 évaluations.

Par-delà ces constats structurels liés à la compétence et à la capacité, l'analyse temporelle récente révèle des dynamiques d'évolution très hétérogènes.

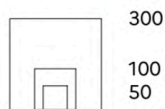
Dynamiques temporelles : l'hétérogénéité des tendances récentes (2021-2023)

L'étude de la part des évaluations réalisées sur la période récente (2021-2023) offre un éclairage sur les trajectoires actuelles des collectivités. Cet indicateur de temporalité permet de distinguer les territoires en

phase d'accélération de leur pratique de ceux dont la culture évaluative, parfois plus anciennement établie, pourrait être arrivée à maturité.

Évaluations territoriale agrégées à la maille régionale entre 2007 et 2023

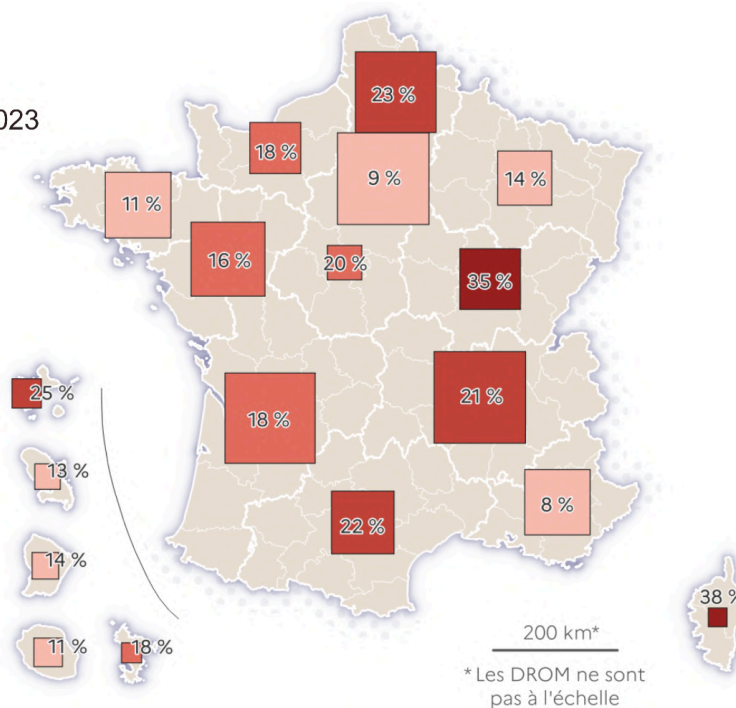
Nombre d'évaluations sur la période 2007-2023



Part des évaluations réalisées sur la période récente 2007-2023 (en %)



Sources : Observatoire des évaluations de politiques publiques 2025, IGN 2024
Réalisation : PADT ANCT - Cartographie 11/08/2025



Plusieurs espaces régionaux se distinguent par une proportion particulièrement élevée d'évaluations menées au cours des trois années indiquées. Les pôles les plus dynamiques sur la période sont :

- Corse (38%)
- Bourgogne-Franche Comté (35 %)
- Guadeloupe (25 %)
- Hauts-de-France (23 %)
- Occitanie (22 %)
- Auvergne-Rhône-Alpes (21 %)

À l'opposé, certains espaces régionaux affichent une part plus faible d'évaluations collectées sur la période, notamment l'Île-de-France (9 %) et la Région Sud (8 %). Plusieurs interprétations semblent possibles : internalisation plus forte, diminution de la commande politique, confidentialité des travaux...

La forte disparité des dynamiques temporelles régionales illustre des cycles de développement très différents d'un territoire à l'autre, ce qui conduit à des implications variées pour les acteurs publics.

Synthèse et implications pour les acteurs des politiques publiques

Cette analyse, fondée sur les données de l'Observatoire des évaluations de politiques publiques, a permis de cartographier la pratique évaluative en France selon une triple approche : la compétence (hiérarchie quantitative), la capacité (disparités géographiques) et la temporalité (cycles de développement). Cette section distille les

enseignements clés de ce panorama pour les professionnels et décideurs des politiques publiques.

Trois conclusions principales se dégagent :

- La confirmation du leadership régional : l'échelon régional s'impose comme le pilier de la pratique évaluative en France, un leadership fondé sur

l'ampleur de ses compétences et de ses moyens. Les Régions structurent le paysage national de l'évaluation par leur volume et leur investissement constant.

- La corrélation entre métropolisation et évaluation locale : aux échelons communal et intercommunal, la pratique reste fortement liée aux capacités d'ingénierie des grands pôles urbains (lien entre la capacité ou pas à internaliser les missions d'évaluation et sur les moyens en ingénierie et les moyens financiers des plus petites collectivités territoriales). Ce constat soulève un enjeu d'équité territoriale, avec le risque d'une action publique à deux vitesses : rigoureusement évaluée dans les zones denses, mais potentiellement moins suivie dans les territoires moins dotés.

- L'hétérogénéité des cycles de développement : les Régions françaises se trouvent à des stades de maturité différents. Cette hétérogénéité appelle à des stratégies d'accompagnement différenciées, en distinguant le soutien à la structuration dans les Régions « accélératrices » de la promotion de l'innovation et des échanges entre pairs dans les Régions « pionnières ».

L'enjeu pour la prochaine décennie sera de passer d'une pratique établie, mais inégale, à une culture de l'évaluation installée et partagée, condition essentielle pour renforcer la résilience et la performance de l'action publique sur l'ensemble des territoires.



POINT DE VUE

Henri Prévost, Directeur général de l'Agence nationale de la cohésion des territoires

Quelle est la dynamique de l'évaluation au sein de l'ANCT ces dernières années ? Quels axes ou quelles politiques évaluez-vous prioritairement ?

L'Agence s'est emparée progressivement des enjeux de l'évaluation des politiques publiques qu'elle porte, au fur et à mesure que ses actions gagnaient en maturité et qu'elles passaient du stade du déploiement à celui des résultats et des premiers impacts. Elle a donc été amenée à développer de plus en plus d'évaluation en interne, en s'appuyant notamment sur un usage de plus en plus professionnalisé de la donnée et d'une optimisation des outils de suivi et des méthodes de pilotage de ses chantiers.

Les évaluations ont été engagées sur les programmes de l'Agence qui, en raison de leur ancienneté, commençaient à produire des résultats opérationnels (ex. programme Fabrique de Territoires ou Petites villes de demain). Ainsi, la réforme des contrats de ville de 2024 a notamment amené l'ONPV³ à se renforcer dans sa mission, fixée par la loi, d'évaluation de la politique de la ville.

Vous avez notamment conduit un travail d'analyse de l'évaluation de la politique prioritaire de la ville. Certains résultats vous ont-ils surpris ?

Les équipes de l'ANCT pour l'ONPV ont analysé en 2025 le contenu des 333 contrats de ville de France hexagonale afin de caractériser ce qu'ils prévoient en termes d'évaluation (voir plus d'information dans le zoom politique de la ville page). Les résultats montrent que la majorité des contrats de ville mentionne l'évaluation du cycle précédent et son utilisation pour l'élaboration du nouveau contrat : cela illustre que l'évaluation locale est utile et utilisée pour formuler les politiques publiques. En termes de prochaines échéances, la plupart des contrats de ville prévoient de mener leur évaluation à mi-parcours en 2027 : l'enjeu à présent est la formulation de référentiels locaux d'évaluation, alors que peu de contrats mentionnent un référentiel formalisé.

³ ONPV : Observatoire national de la politique de la ville.

L'ANCT travaille en continu avec et aux côtés des collectivités territoriales. Observez-vous une même dynamique évaluative que celle que vous avez décrite pour l'ANCT ? Y a-t-il des freins qui subsistent, selon vous, à une pratique évaluative renforcée ?

S'il est difficile d'apporter une réponse précise au regard de la très grande variété de situations, il s'avère néanmoins que les collectivités lauréates des programmes d'intervention de l'Agence se montrent généralement de plus en plus conscientes des enjeux et des bénéfices qu'apporte une évaluation de leurs projets de territoire.

Dans ce cadre, l'Agence cherche à appuyer ces démarches en simplifiant l'accès à ce qui peut apparaître comme des chantiers trop techniques ou complexes, notamment pour les collectivités disposant de peu de moyens. Des sessions d'information et de sensibilisation sont généralement organisées par l'Agence, en s'appuyant sur les référents des services déconcentrés de l'État. L'Agence met également à disposition des boîtes à outils, des référentiels méthodologiques, notamment dans l'accès aux données considérées comme les plus utiles.

Le contexte actuel montre un enjeu encore plus fort d'efficacité et d'efficience des politiques publiques. Quel rôle peut jouer l'évaluation dans les prochaines années selon vous ?

L'évaluation constitue l'une des clefs essentielles pour pouvoir moderniser l'action publique en lui permettant d'intégrer, et surtout d'objectiver, dès sa mise en œuvre, ces enjeux d'efficacité et d'efficience. Aujourd'hui, grâce au développement des outils numériques, à la circulation et l'utilisation de la donnée, mais également grâce à la diffusion des éléments clefs des méthodologies d'évaluation, il est possible pour tout acteur public de mettre en œuvre en interne, ou de piloter une prestation, assurant une évaluation de qualité. Le développement de l'intelligence artificielle peut également conduire à faciliter le traitement de données, autrefois considéré comme trop coûteux ou complexe.

L'ANCT est partenaire de la SFE depuis de nombreuses années, en particulier pour la production du Baromètre. En quoi est-ce important pour une institution comme la vôtre ?

En tant qu'institution au service de l'État, l'Agence a vocation à concevoir, mettre en œuvre et mesurer des politiques publiques qui génèrent un impact direct au bénéfice des territoires et de leurs habitants. Pour appréhender l'efficacité, et de plus en plus, l'efficience de son action, l'évaluation constitue un enjeu de plus en plus fondamental. Il est donc presque naturel que l'Agence, héritière également d'un partenariat plus ancien, soit amenée à soutenir l'action de la SFE.

En outre, l'importance que la SFE accorde au développement des enjeux d'évaluation par les collectivités territoriales, indépendamment de l'accompagnement que l'État déconcentré, ou tout autre opérateur peuvent apporter, représente une valeur ajoutée de première importance pour le déploiement de la politique publique d'aménagement du territoire.

FOCUS

Quelle(s) évaluation(s) des politiques de transition ?

Une interpellation de la SFE à l'origine de la réflexion

Lors de la présentation des résultats du Baromètre 2021 aux Journées Françaises de l'Évaluation (JFE) de Lille, un participant a interpellé la SFE sur sa capacité à identifier les évaluations portant sur les politiques de transition au sein de son Observatoire, et plus largement sur la capacité du Baromètre à éclairer la

prise en compte des nouveaux enjeux sociétaux par l'évaluation des politiques publiques. Les [JFE de Rennes \(2025\)](#) consacrées au thème des transitions ont été l'occasion de faire le point sur le sujet.

Une démarche exploratoire pour tenter de répondre à cette question

Afin d'apporter une réponse à cette question, le groupe de travail chargé de l'élaboration du présent Baromètre a mis en place une démarche exploratoire en plusieurs étapes :

- Caractérisation des politiques de transition : une politique de transition désigne l'ensemble des stratégies, des mesures et des actions mises en place par les gouvernements, les institutions ou les organisations pour accompagner et structurer un changement profond d'un système vers un autre, souvent dans une perspective de durabilité et d'adaptation aux défis contemporains. Elle repose sur 5 principes fondamentaux : (1) Transformation structurelle, (2) Visée long terme et progressivité, (3) Approche systémique et multi-acteurs, (4) Résilience et adaptation, et (5) Innovation et apprentissage ;
- Choix de trois domaines de politique publique pour apprécier la mise en œuvre de ces principes dans les politiques évaluées : (1) Environnement et développement durable, (2) Emploi & formation

professionnelle, et (3) Coopération décentralisée. Le choix de ces trois secteurs très différents d'action publique repose sur l'hypothèse que toute politique publique peut a priori concerner les transitions au sens large (écologique, sociale, économique) ;

- Appréciation « à dire d'expert » de la mise en œuvre des principes associés aux politiques de transition dans les politiques évaluées relevant de chacun de ces trois secteurs. Cette appréciation a reposé uniquement sur l'intitulé de la politique ou du programme et la connaissance de l'expert ;
- Recours à l'intelligence artificielle pour analyser cette mise en œuvre des principes associés aux politiques de transition à partir des rapports d'évaluation disponibles pour ces trois mêmes secteurs ;
- Croisement des résultats de l'expertise « humaine » et du recours à l'IA.

Précision : dans le cadre des zooms sur la transition, nous avons utilisé l'outil NotebookLM Pro de Google. Cet outil n'utilise que les sources que nous lui communiquons pour produire ces analyses, ce qui a pour avantage de réduire les hallucinations. Par ailleurs, l'outil n'utilise pas les informations communiquées pour son entraînement propre. Les données sont donc sécurisées et restent confidentielles, elles ne sont pas partagées avec d'autres outils.

Résultats pour le secteur Environnement et Développement Durable

L'Observatoire recense 211 évaluations rattachées à la thématique « Environnement et Développement

Durable » sur la période récente (2018/2024). Onze d'entre elles mentionnent explicitement le terme

transition dans leur intitulé. Entre ces deux extrêmes, 99 évaluations ont été considérées à dire d'expert comme portant sur des politiques mettant en oeuvre les principes associés aux politiques de transition (et plus particulièrement le caractère systémique et

multi-acteurs, les autres principes étant plus difficiles à apprécier sur la base du seul intitulé du rapport d'évaluation).

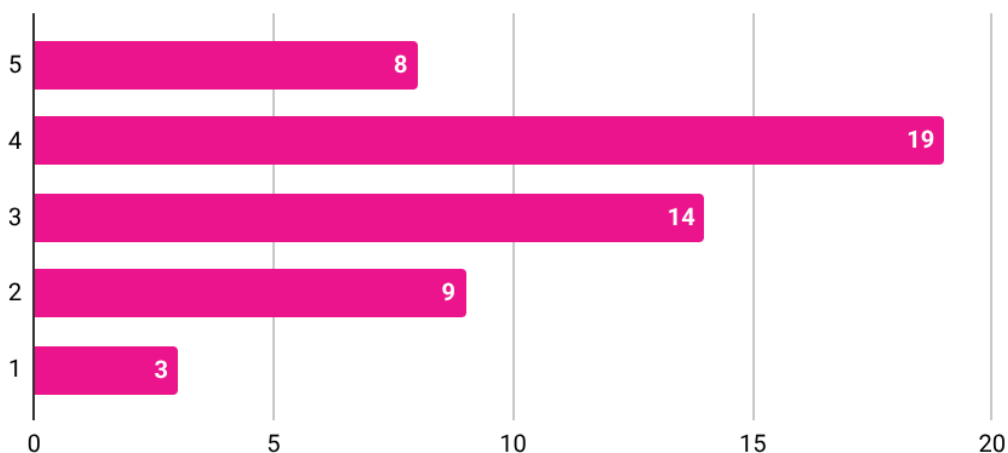
Échantillonnage de rapports environnement et dév. durable



Parmi les 211 évaluations recensées dans l'Observatoire et rattachées à la thématique « Environnement et Développement Durable » sur la période récente (2018/2024), 53 disposent d'un rapport public accessible en ligne. Ces 53 rapports ont été analysés par une IA sous l'angle de la prise en compte des 5 principes caractérisant une politique de

transition. Il a été demandé à l'IA de graduer sur une échelle de 1 à 5 la prise en compte de ces principes, la note 1 correspondant à une absence de prise en compte et la note 5 à une prise en compte approfondie. Les résultats de cette analyse sont donnés ci-après.

Gradation de la prise en compte de la transition des 53 rapports analysés par une IA



Avec une proportion importante de notes supérieures ou égales à 3, l'analyse de l'IA fait ressortir une proportion de politiques entrant dans le champ de la transition supérieure à celle de l'analyse à dire d'experts (99 sur 211), mais les deux analyses restent globalement cohérentes. Elles suggèrent en effet

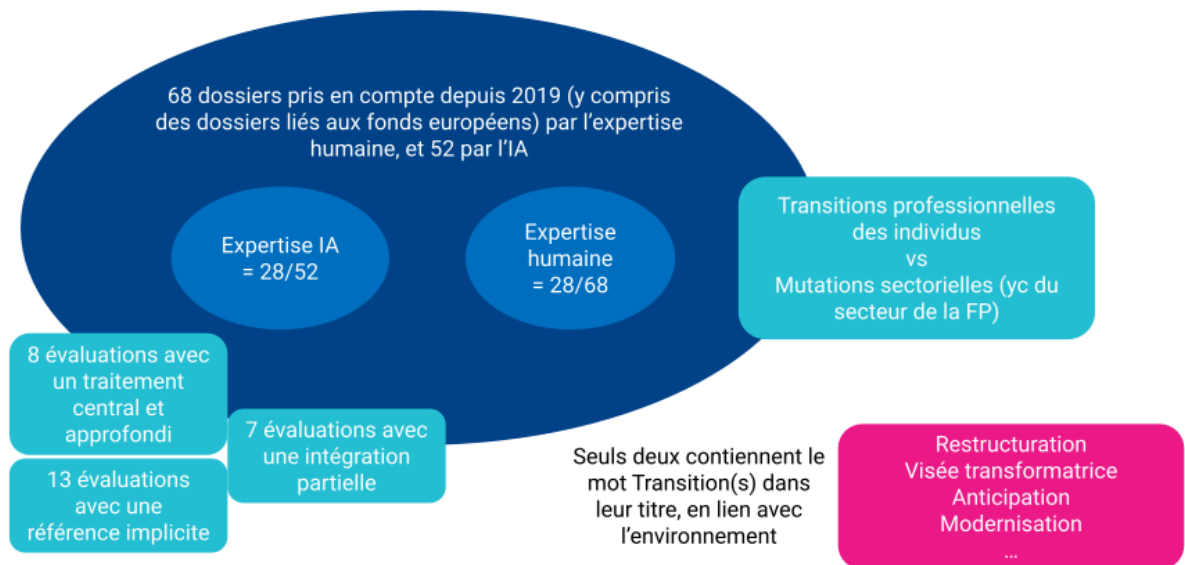
qu'une part significative des évaluations de politiques du secteur « Environnement et Développement Durable » peuvent être considérées comme des évaluations de politiques de transition, même si le terme n'apparaît pas dans l'intitulé.

Résultats pour le secteur Emploi et Formation Professionnelle

L'Observatoire a relevé, sur les cinq dernières années collectées (2019-2024), 68 rapports d'évaluation possédant un livrable disponible, en lien avec les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle. Seuls deux d'entre eux mentionnent les transitions dans leur titre, en lien direct avec l'environnement.

Un traitement parallèle par l'IA évacue un nombre plus important de rapports, ne gardant que 52 évaluations sur les 68 proposées. Dans les deux cas (analyse humaine et analyse par l'IA), il ressort que 28 évaluations tiennent compte d'une dimension clé de la transition.

Échantillonnage Emploi et formation professionnelle



La plupart des rapports analysés utilisent en fait des termes proches comme « transformation », « changement », « évolution », « réforme », « modernisation » ou « restructuration ».

Lorsqu'est utilisée la notion de transition dans les politiques publiques de l'emploi et de la formation, il s'agit davantage :

- Des transitions professionnelles, c'est-à-dire le processus durant lequel l'individu change de métier, de secteur d'activité de façon volontaire (reconversion professionnelle, évolution de carrière...) ou subie (en réponse à des changements économiques ou organisationnels), et pour lequel il doit acquérir/développer de nouvelles compétences.

- Des mutations économiques d'un secteur d'activité, d'une branche ou d'un ensemble de métiers, qu'elles soient traitées en anticipation ou en réaction aux modifications déjà observées.

Parmi les 28 rapports identifiés :

- 8 ont un traitement central et approfondi de la transition, cherchant à comprendre et à accompagner les différentes transformations à la fois individuelles et collectives.

- 7 rapports intègrent partiellement les transitions en démontrant une prise de conscience des défis de transformation auxquels les individus et les secteurs doivent faire face, mais sans les prendre en compte de façon systémique et sans chercher nécessairement de réponse globale.

- 13 rapports y font référence de façon plus implicite, dans une notion plus d'adaptation à des changements déjà en marche et sans transition globale et systémique non plus.

Résultats pour le secteur Coopération décentralisée

L'Observatoire a comptabilisé 73 évaluations sur la période 2018-2023 concernant le champ de la coopération décentralisée. Aucune d'entre elles n'aborde directement le thème de la transition, mais 10 concernaient clairement la question de l'environnement. Pour les évaluations dont le rapport est disponible, à savoir 19 d'entre elles, une analyse grâce à une intelligence artificielle a permis de

déterminer que 5 d'entre elles concernent totalement les transitions et 9 concernent partiellement les transitions. Une analyse des seuls titres des autres évaluations ne permet pas toujours de définir avec certitude si elles concernent ou pas la question des transitions.

Conclusion et perspectives

Nous avons vu qu'il était difficile d'analyser si les évaluations portent ou non une dimension de transition sans entrer dans les attendus précis et la méthodologie déployée, et donc dans la consultation des rapports. L'analyse produite dans le cadre de ce zoom, appuyée par l'IA, semble montrer qu'une part importante d'évaluations concernent des politiques entrant dans le champ des transitions (au moins la moitié pour chacune des trois thématiques analysées).

Cette proportion d'évaluations de « politiques de transition » au sein des évaluations recensées dans l'Observatoire de la SFE apparaît par ailleurs liée à l'application plus ou moins stricte, et plus ou moins exhaustive, des principes associés aux politiques de transition (transformation structurelle, long terme, approche systémique, résilience, innovation), à l'instar des principes associés en leur temps au concept de développement durable.

POINT DE VUE



Isabelle Vial, Responsable de projet
Évaluation de l'action publique et Prospective,
Office français de la biodiversité

Quelle est la dynamique de l'évaluation au sein de l'OFB ? Quels sont les points forts et les marges de progression sur lesquelles vous travaillez ?

Il faut dire que l'OFB conduit des évaluations sur ses propres interventions et sur des actions publiques, de son champ de compétences, à la demande de l'État. Dans les deux cas, on observe une dynamique positive de l'intérêt à évaluer avec des à-coups. Il faut encore convaincre que l'évaluation n'est pas un contrôle ou un « rapportage ».

Notre contrat d'objectifs et de performance est un précieux support. Il fixe des objectifs :

- l'appui à la conception, au suivi et à l'évaluation des stratégies et plans nationaux eau, biodiversité et milieu marin,
- l'apport d'éclairages (évaluatifs, comparatifs, prospectifs) sur des politiques publiques concernant des activités sectorielles (urbanisation, agriculture, énergie...) ou des thèmes transversaux (climat, alimentation, santé...) pour lesquels la prise en compte de l'eau et de la biodiversité est importante.

Cette ambition porte l'évaluation de nos propres actions.

Nous montons aussi en puissance méthodologiquement et en nombre. Par exemple, l'OFB mène le projet LIFE BIODIV'FRANCE dans lequel est prévue une évaluation des impacts du projet, avec un poste dédié. Aujourd'hui 4 à 5 ETP travaillent sur l'évaluation de l'action publique à l'OFB (sans compter les agents dont les activités portent sur la surveillance biodiversité, eau et milieu marin). Ceci est une bonne progression, même si elle est modeste par rapport à l'effectif total de l'établissement (environ 3000 agents). Notre marge de progrès serait d'aller vers un programme pluriannuel d'évaluations. Aujourd'hui nous sommes encore davantage dans une posture de réponse aux demandes des ministères et des directions de l'OFB, lorsqu'elles se présentent.

Vous conduisez régulièrement des évaluations de politiques publiques concernant la biodiversité. Quels résultats/apports de ces évaluations vous ont le plus marqué/ont été les plus utiles à votre institution ?

La biodiversité est un sujet multidimensionnel avec des évaluations d'impacts difficiles, ce qui conduit souvent à évaluer les process plutôt que les résultats. De plus, peu d'indicateurs macros sont disponibles sur la biodiversité par rapport à l'eau ou au climat.

Pour autant, l'évaluation, que nous avons conduite, de la Stratégie nationale pour la biodiversité 2011-2020 a été largement reconnue et utilisée pour concevoir la SNB 2030. Ceci a donné une bonne visibilité de l'intérêt d'évaluer et de la capacité OFB à aider les ministères à élaborer des stratégies.

Le même constat a été fait avec la Stratégie nationale pour les aires protégées (SNAP) dont la 1ère évaluation intermédiaire, coordonnée par l'OFB, vient de se clore. Sa portée opérationnelle a été saluée. Ses conclusions sont le socle des axes prioritaires d'actualisation des plans d'action 2026-2030 de cette stratégie au regard de ses cibles 2030.

Vous participez à travers les évaluations que vous menez à l'évaluation des politiques de transition écologique. Quels défis, notamment méthodologiques, posent l'évaluation des politiques de transition ? Comment les abordez-vous au sein de l'OFB ?

L'évaluation des politiques en faveur de la biodiversité posent des questions d'échelle. Par exemple, on peut aller assez loin dans l'évaluation d'impacts localement, mais cela reste complexe à large échelle. On gère cela en travaillant aux deux échelles (cf. évaluations SNB et SNAP).

Par ailleurs, si nous pouvons mener des évaluations de programmes pour la biodiversité, portés par l'OFB ou nos ministères de tutelle, nous n'avons guère la main pour évaluer des programmes sectoriels induisant des pressions. Ce défi politique renvoie à la gouvernance interministérielle des évaluations et à des participations croisées à des évaluations sectorielles ou transversales.

Un autre défi est d'évaluer l'impact sur la société, notamment les changements de comportements. À cet égard, caractériser les « chemins de transition » est indispensable. Pour cela, il est nécessaire de mobiliser une expertise sur les relations société-biodiversité, ce sur quoi l'OFB porte une attention particulière.

Politique de la ville

Les acteurs de la mise en œuvre de la politique de la ville ont signé la nouvelle génération de contrats de villes pour la période 2024-2030 pour la France hexagonale. Dans ce cadre, les équipes de l'ANCT pour l'Observatoire national de la politique de la ville (ONPV) ont analysé le contenu des 333 contrats de ville de France hexagonale⁴ à l'aide de l'Intelligence Artificielle, afin de caractériser ce qu'ils prévoient en termes d'évaluation ([Note méthodologique](#), déc. 2025).

L'analyse montre que plus les contrats couvrent un nombre important de quartiers prioritaires de la ville (QPV), plus le dispositif d'évaluation est documenté. Plus spécifiquement sur les différents aspects de l'évaluation, il est à noter :

- **Une prise en compte des résultats de l'évaluation précédente** : La majorité des contrats de ville mentionne explicitement l'évaluation du cycle précédent 2015-2023 (289 soit 87 %, dont 100% de Métropoles) et détaille son utilisation pour l'élaboration du nouveau contrat (188, 57 %). Cette démarche d'apprentissage est souvent un point de départ pour définir les priorités d'action du nouveau contrat, donnant lieu à des concertations citoyennes et des groupes de travail.
- **Une prévision d'un dispositif d'évaluation robuste** : La quasi-totalité des contrats de ville (291, 87 %) mentionne un dispositif d'évaluation, mais avec des niveaux de documentation très variables. 151 contrats (45 %) présentent un dispositif bien détaillé et structuré, parfois avec des modalités innovantes : partenariat avec une agence d'urbanisme, observatoire, référentiel détaillé avec questions évaluatives et indicateurs, création d'une commission participative dédiée à la co-construction du protocole d'évaluation, évaluation en continu structurée autour de 4 questions évaluatives, guide d'évaluation détaillé en annexe, Baromètres et projet de suivi de cohorte, etc.
- **Existence d'un référentiel d'évaluation** : Peu de contrats de ville mentionnent un référentiel d'évaluation formalisé (16 %), et 13% (43 contrats) prévoient d'en développer un postérieurement à la signature du contrat. Certains contrats listent des

indicateurs ou des questions évaluatives, mais sans les organiser en un référentiel structuré.

- **Mise à disposition de ressources humaines et financières** : La grande majorité des contrats de ville ne mentionne pas de ressources financières spécifiquement allouées à l'évaluation (95 %). La plupart des contrats ne précisent pas les ressources humaines dédiées à l'évaluation.
- **Planification des exercices d'évaluation** : La plupart des contrats de ville prévoient une évaluation à mi-parcours (78 %, souvent en 2027) et une évaluation finale (52 %). La moitié des contrats (50 %) prévoit à la fois une évaluation intermédiaire et une évaluation finale.
- **Un suivi annuel ou une évaluation annuelle** est également fréquemment mentionné (81 %), parfois sous forme de bilan. La description de ces exercices est généralement succincte, sans détails méthodologiques. Un peu moins de la moitié des contrats de villes (43 %) prévoient les trois exercices, soit une évaluation intermédiaire, une évaluation finale et une forme de collecte régulière. La plupart des contrats ne précisent pas si la mise en œuvre de l'évaluation est internalisée ou externalisée (70 %). Lorsque cela est précisé (28 %), la tendance majoritaire est à une mise en œuvre internalisée de l'évaluation.
- **Définition d'objets ou critères d'évaluation** : Une grande majorité de contrats de ville prévoit des objets d'évaluation (259 soit 78 %). Lorsqu'ils sont précisés, les objets portent sur l'atteinte des objectifs du contrat (195 soit 59 %), les transformations socio-économiques des quartiers (indicateurs de contexte) et l'impact des actions sur les habitants (147 soit 44 %), la mobilisation du droit commun (133 soit 40 %), et la gouvernance et le pilotage (64 soit 19 %).
- **Description de mécanismes de participation des habitants à l'évaluation** : La participation des habitants et des partenaires à l'évaluation est souvent mentionnée (155 soit 47 %). Les mécanismes de participation, lorsqu'ils sont décrits, incluent certaines bonnes pratiques, telles que la co-construction du protocole d'évaluation avec une commission dédiée incluant des habitants ; l'association du Conseil citoyen à la construction et la validation des indicateurs ; des espaces de dialogue réguliers dédiés à l'évaluation avec les habitants, etc.

⁴ Les contrats de ville des territoires ultra-marins ont été élaborés en 2025 et n'ont pas encore fait l'objet d'une analyse.

Métropoles et grandes agglomérations

Le réseau SFE des « Métropoles et grandes agglomérations » a été créé en 2024, réunissant une vingtaine d'agents en charge de l'évaluation au sein de différentes collectivités. Co-animé par deux agents de Lyon Métropole et de Grenoble Alpes Métropole, les réunions ont trait à la fois aux politiques évaluées, et aux aspects méthodologiques. Les collectivités se réunissent alternativement en présentiel et en distanciel.

A l'instar de ce que les données chiffrées font apparaître, les membres de ce groupe mettent en avant :

- Une dynamique évaluative à la fois nouvelle pour certaines collectivités, et particulièrement marquée ces cinq dernières années.
- Une dynamique directement en lien avec les compétences des agglomérations et des métropoles : politiques de transition (mobilité / transports, alimentation...), politiques sociales et des solidarités, politiques d'aménagement, politiques citoyennes, politiques liées aux jeunes, politique prioritaire de la ville... mais également à des enjeux de ressources humaines et d'organisation ou encore aux expérimentations qui sont de plus en plus nombreuses à l'échelle des EPCI et qui nécessitent d'être évaluées pour définir les conditions de leur essaimage / poursuite ou arrêt.

Les pratiques d'évaluation varient d'une collectivité à l'autre, mais la dernière période du Baromètre montre :

- La poursuite de la montée en compétences internes en matière d'évaluation, de nombreuses collectivités disposant de services/postes dédiés à l'évaluation (souvent intégrés à d'autres compétences internes).
- Le renforcement de l'internalisation de certains travaux conduits par les services en charge de l'évaluation au sein de la collectivité, tout en conservant le recours à des évaluateurs externes (notamment pour les travaux portés par les directions métiers).
- Le développement de démarches participatives qui viennent alimenter les travaux d'évaluation, et le recours aux sciences comportementales et/ou au design dans les politiques publiques.
- Le lien entre l'évaluation, l'observation (certaines collectivités bénéficiant de leur propre observatoire thématique ou pluri-thématique) et le suivi des politiques publiques. Les collectivités sont davantage outillées qu'il y a quelques années et peuvent ainsi mobiliser - selon les besoins et les attentes - différents outils.



RETOURS D'EXPÉRIENCES

Gwenaël BODO, Directeur Coopération, Veille territoriale et Évaluation de Rennes Métropole

La mission Évaluation a 20 ans !

A Rennes, la Métropole et la Ville ont mutualisé la fonction évaluation, nous avons construit cette fonction mandat après mandat jusqu'à arriver aujourd'hui à une certaine maturité. En termes de mode de faire, nous sommes attachés à l'élaboration, en début de mandat, d'un programme pluriannuel d'évaluation construit avec les élus. Je vois plusieurs intérêts à ce programme : cela permet d'acculturer les élus à l'évaluation, de favoriser leur recul et... leur projection ! Cela permet aussi de proposer le tempo le plus pertinent, le cadencement le plus adapté possible des travaux sur plusieurs années, et d'adapter les

moyens en conséquence. L'évaluation doit ainsi répondre à un besoin, être pertinente. Elle doit cibler des objets suffisamment importants pour mobiliser les ressources de manière optimale.

En moyenne, nous externalisons 3 évaluations par an, mais nous accompagnons aussi les services dans le cadre de travaux plus ponctuels. Pour chacune d'elles, un comité d'évaluation est mis en place, présidé par l'élu chargé de l'évaluation (le 1er vice-président de la Métropole ou le 1er adjoint de la Ville) et de l'élu chargé de la politique évaluée. Nous y associons aussi les parties prenantes : les partenaires institutionnels, la société civile, les acteurs de la mise en œuvre... mais aussi des représentants des bénéficiaires, en plus d'une large consultation dans le cadre des travaux. Depuis quelques années, nous mobilisons les méthodes issues du design dans nos évaluations, notamment pour aller au-delà des recommandations. En effet, les élus et les services doivent souvent être accompagnés pour les rendre pleinement opérationnelles, et faire des évaluations de véritables outils d'aide à la décision.

Est-ce que notre dynamique correspond à celle des autres Métropoles ou agglomérations ? il est difficile de répondre à cette question... L'Observatoire de l'évaluation des politiques publiques montre que le nombre d'évaluations réalisées dans les EPCI augmente. Ce que j'observe c'est que les EPCI se structurent de plus en plus, voire se restructurent. Les Agglomérations sont de plus en plus importantes, notamment dans les territoires les moins urbains. Leur taille critique augmentant, leurs besoins en ressources comme celles que peut offrir l'évaluation s'accroissent aussi. En tout cas, à Rennes, nous avons créé un cadre qui est maintenant stabilisé, avec une fonction évaluation qui perdure dans le temps.

Pour conclure, je voudrais illustrer mon propos avec un exemple particulier, celui des deux évaluations relatives à notre stratégie d'enseignement supérieur et de recherche. En 2013, nous avions une stratégie qui visait à mettre en cohérence l'action, dans un contexte où les objectifs étaient la visibilité à l'international, le rayonnement... L'évaluation nous avait permis d'élaborer une réelle stratégie métropolitaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. En 2022, le contexte avait profondément changé ce qui a amené à faire évoluer la stratégie. L'évaluation a eu lieu, elle a été le vecteur de cette évolution et elle a été complétée par une phase de design, qui a fait participer les acteurs de la métropole, les chercheurs, les étudiants... Cette reconception de politique publique a permis d'aller au-delà des grands principes et de répondre aux besoins des acteurs, mais aussi des deux collectivités, en travaillant de concert sur la question des transitions. Nous avons réussi, ensemble, à trouver les points d'équilibre qui permettent, à la recherche, de se voir ouvrir les portes de nos politiques publiques et, à notre collectivité, de trouver des apporteurs de solutions aux nombreux défis de la transition environnementale auxquels elle est confrontée.



RETOURS D'EXPÉRIENCES

Quentin ROMAN, Responsable de la mission évaluation des politiques publiques à Toulouse Métropole

Dans le Sud-Ouest, nous constatons qu'il existe une dynamique autour de l'évaluation. Dans les Agglomérations, mais aussi les Villes, des missions d'évaluation se mettent en place, ce qui est très encourageant ! Nous faisons aussi partie du réseau des Agglomérations et Métropoles de la SFE, ce qui nous permet de nous rencontrer au niveau national, en distanciel et en présentiel.

A Toulouse, la Ville et la Métropole ont un service évaluation commun depuis 2016. Les sujets les plus évalués portent sur les politiques éducatives, sociales et culturelles, avec un essor important des

démarches d'évaluation sur les sujets de transition écologique ces dernières années. La plupart du temps, ce sont les directions qui viennent vers nous, les évaluations n'étant pas imposées. La tradition institutionnelle faisait que les commandes nous arrivaient via les DG, dans le cadre d'un recensement annuel, charge à nous de prioriser les travaux en fonction de quelques critères. Cette phase d'arbitrage était nécessaire, puisque les demandes d'intervention excèdent nos capacités de mobilisation. Récemment, la DGA aux Transitions qui a notamment en charge l'évaluation a animé une réunion de travail avec ses homologues afin de dégager de nouveaux sujets qui se sont avérés très stratégiques, comme la tranquillité publique, les aides directes et indirectes aux associations, l'impact des nouveaux aménagements urbains, la stratégie d'attractivité de la métropole... Il nous arrive aussi de répondre à des demandes d'appuis méthodologiques (définition d'indicateurs, avis sur un questionnaire ou un questionnement, réalisation d'arbres des objectifs afin de mieux formaliser une politique publique...). Nos collègues nous identifient clairement, d'autant plus que la formation relative à la méthode unique de gestion de projet, dispensée auprès de 2 000 agents de la collectivité, comportait un module complémentaire spécifique à l'évaluation !

Nous avons acquis une expérience qui nous permet aujourd'hui d'internaliser la quasi-totalité des travaux d'évaluation. La mission évaluation est intégrée à la direction Prospective et Transformation Publique, avec la prospective donc, mais aussi la veille stratégique, la participation citoyenne, le laboratoire des usages... L'objectif est de tendre vers des accompagnements plus globaux et multidimensionnels permettant de répondre au mieux aux besoins des directions, en posant un regard différent, en proposant une approche transversale pour une réponse plus complète. Nous faisons constamment évoluer nos pratiques. Nous avons ainsi évalué la politique de démocratie citoyenne, en démultipliant nos modes de collecte (sur la plateforme JeParticipe, aller-vers sur l'espace public, diffusion mail...), afin de recueillir une parole la plus diversifiée possible. Nous essayons de nous détacher de la satisfaction et de mettre en œuvre des évaluations les plus participatives possible, incluant les parties prenantes. Pourtant, il y a encore des freins en interne à élargir et approfondir la participation des parties prenantes dans les démarches d'évaluation.

Il y a une évaluation que j'aimerais partager ici, celle relative à des conflits d'usage dans une zone piétonne. Une expérimentation a été menée en mettant en place un aménagement cyclable, suite à une proposition du budget participatif. L'évaluation a mobilisé plusieurs outils : des comptages avant, pendant et après l'expérimentation, des observations pour qualifier et quantifier les interactions entre les modes de déplacement, et une enquête par questionnaire en face à face et en ligne. Cela a permis d'objectiver plusieurs points : le nombre de conflits était restreint et souvent dus à d'autres causes que la seule cohabitation piétons/vélos et l'expérimentation ne les a pas supprimés mais a provoqué une augmentation de la vitesse des cyclistes, véhicules et deux roues motorisés. L'évaluation a permis un jugement éclairé et objectif, même si l'expérimentation n'a pas produit tous les effets escomptés par l'administration et les habitants. A ce propos, un travail est en cours pour analyser la prise en compte des préconisations issues des évaluations sur le mandat.



RETOURS D'EXPÉRIENCES

Alban VERBEKE, Responsable de l'unité fonctionnelle évaluation des politiques publiques à la Métropole européenne de Lille

Les métropoles et les agglomérations sont devenues, de par la diversité des sujets traités dans le cadre de leurs compétences et des modes de faire déployés, des acteurs incontournables de l'évaluation. Je pense par exemple à la question des expérimentations. La MEL en conduit beaucoup, l'évaluation y a toute sa place. Même si nous ne sommes pas encore sollicités systématiquement, je constate que nous sommes de plus en plus appelés au bon moment, au moment de leur problématisation. L'évaluation est inscrite à l'agenda institutionnelle de la MEL, un Vice-président portant le sujet dans sa délégation. Nous internalisons les travaux d'évaluation, qui sont réalisés par une équipe de 5 évaluateurs, ce qui est une vraie force de la MEL.

Si l'évaluation commence à s'ancre dans les pratiques, on constate une appropriation hétérogène selon les directions. Le service doit encore se faire connaître plus largement. Je note tout de même que si on fait appel à nous une fois, on revient vers nous.

A la MEL, il y a un enjeu de pédagogie autour de l'évaluation, dans la mesure où la collectivité est composée d'un nombre important de communes. Il y a, je pense, un enjeu pour les métropoles de proposer à terme une offre en évaluation des politiques publiques à destination des communes qui les composent. C'est-à-dire d'outiller les professionnels des communes pour leur permettre de mieux contribuer à l'effort métropolitain en matière d'évaluation, mais aussi d'être en mesure d'en réaliser à leur échelle avec leurs moyens en ingénierie.

Sur un plan plus technique, nous mobilisons les outils et les bons réflexes de la discipline « évaluation des politiques publiques » afin d'aider davantage les directions opérationnelles à structurer leurs politiques. Par exemple, en amont du lancement de dispositifs, nous faisons des crash tests, en travaillant avec la direction sur un logigramme, en échangeant avec eux sur les réalisations attendues, en posant les bonnes questions ... c'est très puissant, ça les aide vraiment et ils nous le disent. C'est un peu « vous n'imaginez pas tout ce que l'évaluation peut faire pour vous ! ». Elle est un garde-fou évitant les déconvenues, qui peuvent survenir sans prise de recul. Les évaluateurs posent les questions pertinentes et se rendent indispensables. Nous mettons actuellement en place un système de capitalisation à l'issue de chaque évaluation. Avec le service de l'audit qui se trouve dans notre direction, nous faisons des retex sur la conduite des projets, la relation avec les directions, avec comme objectif d'identifier les bonnes pratiques et les points de vigilance.

La MEL bénéficie d'un financement européen pour mettre en place un projet sur la résilience en matière de changement climatique avec des expérimentations sur plusieurs années. La MEL est l'ensemblier qui coordonne différents acteurs du territoire (CEREMA, ARACT...). Nous avons accompagné le service chargé du dossier dès les premières étapes de mise en œuvre du projet, et là encore, notre appui a permis de structurer le projet avec la problématisation, le cadencement, la formation des acteurs pour la mise en œuvre de certaines investigations... On a déployé tout ce que l'évaluation sait faire et peut faire. Cela demande beaucoup de rigueur, mais est, en même temps, très innovant. Ce projet montre que l'évaluation est importante, parce qu'elle permet d'apprendre, mais aussi d'apporter une vraie structuration.

REMERCIEMENTS

La SFE tient à remercier l'ensemble des personnes physiques et morales, adhérentes ou non de l'association qui ont bien voulu transmettre leurs travaux d'évaluation pour enrichir l'Observatoire de l'Évaluation des Politiques Publiques.

La SFE remercie également l'ANCT pour son soutien au fonctionnement de l'Observatoire et sa contribution à la territorialisation des données et aux analyses spatiales et cartographiques.

Enfin, La SFE remercie également :

- les personnes qui ont bien voulu apporter leur analyse et leur regard critique sur le développement de l'évaluation des politiques publiques en France.
- Les membres du Conseil d'administration de la SFE.

COMITÉ DE RÉDACTION



Laurent Barbut,
membre de la SFE



Sophie Bensaadoun,
administratrice de la SFE



Virginie Besrest,
administratrice de la SFE



Jean-Marie Loncle,
secrétaire permanent de la SFE



Hélène Varlet,
administratrice de la SFE

GLOSSAIRE

ANCT	Agence nationale de la cohésion des territoires
CESE	Conseil économique social et environnemental
DROM	Département et région d'outre-mer
EIS	Évaluation d'impact en santé
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
FEDER	Fonds européen de développement régional
FSE	Fonds social européen
IA	Intelligence artificielle
JFE	Journées françaises de l'évaluation
MEL	Métropole européenne de Lille
OEPP	Observatoire de l'évaluation des politiques publiques
OFB	Office français de la biodiversité
ONPV	Observatoire national de la politique de la ville
PCAET	Plan climat-air-énergie territorial
PDU	Plan de déplacement urbain
PLU	Plan local d'urbanisme
QPV	Quartier prioritaire de la ville
RAMO	Rapports d'avancement de la mise en oeuvre
SFE	Société française de l'évaluation
SNAP	Stratégie nationale pour les aires protégées
SNB	Stratégie nationale biodiversité
SRADDET	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires

SFE ET CONTACT

La Société Française de l'Évaluation (SFE) a été fondée en juin 1999 à Marseille pour contribuer au développement de l'évaluation des politiques publiques en France et promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées, ainsi qu'au sein des collectivités en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Association à but non lucratif, animée par un réseau de bénévoles, la SFE est un lieu de rassemblement (600 membres), de débats, de capitalisation et de formation entre pairs, ouvert à tous les acteurs de l'évaluation : commanditaires, praticiens, utilisateurs, consultants, chercheurs et opérateurs privés (associations notamment). La SFE accueille ainsi tous ceux qui portent un intérêt à l'évaluation des politiques publiques quels que soient leurs ressorts territoriaux, leurs institutions, leurs secteurs d'activité, leurs disciplines ou leurs courants de pensée. Concrètement, l'action de la SFE tend à faire reconnaître l'évaluation comme un outil d'aide à la décision, un atout pour la conduite et l'amélioration de l'action publique et un stimulant du débat démocratique. Pour ce faire, les valeurs dont se nourrit la SFE s'inscrivent dans une combinaison dynamique et complémentaire de quatre principes : la démocratie, le pluralisme, l'utilité et la production de connaissance.

La SFE s'appuie sur un réseau de groupes de travail et d'échanges aux niveaux local et national, propose des journées d'études et de sensibilisation et organise les

journées françaises de l'évaluation (événement biennuel) réunissant toutes les personnes intéressées par les politiques publiques et leur évaluation.

Les enjeux de l'évaluation dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit donc être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. À ce titre, sa pratique doit être régie par des principes spécifiques, que la Charte adoptée par la SFE en 2006 définit en sept points : pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité, responsabilité.

Sur ces bases et conformément à ses statuts, la SFE a vocation à rassembler l'ensemble de la communauté de l'évaluation se retrouvant dans les valeurs énoncées dans sa charte. Par des débats constamment ouverts, elle cherche à faire émerger, à formaliser et à promouvoir des principes fondamentaux faisant consensus entre tous ses membres.

La SFE considère comme complémentaires et non concurrentes, les activités d'appréciation et d'amélioration de l'action publique telles que l'audit, le contrôle de gestion ou le management par la qualité. En affirmant son ouverture à la diversité des méthodes évaluatives, la SFE favorise la confrontation méthodologique et encourage un apprentissage collectif.

Contacts :

■ Téléphone : 06.81.51.53.69.

■ Courriel : contact@sfe-asso.fr

SFE ET CONTACT

La Société Française de l'Évaluation (SFE) a été fondée en juin 1999 à Marseille pour contribuer au développement de l'évaluation des politiques publiques en France et promouvoir son utilisation dans les organisations publiques et privées, ainsi qu'au sein des collectivités en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques.

Association à but non lucratif, animée par un réseau de bénévoles, la SFE est un lieu de rassemblement (600 membres), de débats, de capitalisation et de formation entre pairs, ouvert à tous les acteurs de l'évaluation : commanditaires, praticiens, utilisateurs, consultants, chercheurs et opérateurs privés (associations notamment). La SFE accueille ainsi tous ceux qui portent un intérêt à l'évaluation des politiques publiques quels que soient leurs ressorts territoriaux, leurs institutions, leurs secteurs d'activité, leurs disciplines ou leurs courants de pensée. Concrètement, l'action de la SFE tend à faire reconnaître l'évaluation comme un outil d'aide à la décision, un atout pour la conduite et l'amélioration de l'action publique et un stimulant du débat démocratique. Pour ce faire, les valeurs dont se nourrit la SFE s'inscrivent dans une combinaison dynamique et complémentaire de quatre principes : la démocratie, le pluralisme, l'utilité et la production de connaissance.

La SFE s'appuie sur un réseau de groupes de travail et d'échanges aux niveaux local et national, propose des journées d'études et de sensibilisation et organise les

journées françaises de l'évaluation (événement biennuel) réunissant toutes les personnes intéressées par les politiques publiques et leur évaluation.

Les enjeux de l'évaluation dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit donc être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. À ce titre, sa pratique doit être régie par des principes spécifiques, que la Charte adoptée par la SFE en 2006 définit en sept points : pluralité, distanciation, compétence, respect des personnes, transparence, opportunité, responsabilité.

Sur ces bases et conformément à ses statuts, la SFE a vocation à rassembler l'ensemble de la communauté de l'évaluation se retrouvant dans les valeurs énoncées dans sa charte. Par des débats constamment ouverts, elle cherche à faire émerger, à formaliser et à promouvoir des principes fondamentaux faisant consensus entre tous ses membres.

La SFE considère comme complémentaires et non concurrentes, les activités d'appréciation et d'amélioration de l'action publique telles que l'audit, le contrôle de gestion ou le management par la qualité. En affirmant son ouverture à la diversité des méthodes évaluatives, la SFE favorise la confrontation méthodologique et encourage un apprentissage collectif.

Contacts :

■ Téléphone : 06.81.51.53.69.

■ Courriel : contact@sfe-asso.fr

