

ÉVALUATIONS EN TRANSITION(S)

Les nouveaux défis de l'évaluation
des politiques publiques



**Journées françaises
de l'Évaluation**

30-31 OCTOBRE 2025
Rennes



*Société Française
de l'Évaluation*

LA SYNTHÈSE DES JFE 2025





Synthèse des Journées Françaises de l'Évaluation (JFE)

16^e édition, les 30 et 31 octobre 2025 à Rennes :
Évaluation en transition(s), les nouveaux défis de l'évaluation
des politiques publiques

Creative Commons Attribution 4.0 International

Cette licence exige que les utilisateurs attribuent la paternité de l'œuvre à son créateur. Elle permet de distribuer, remixer, adapter et créer à partir du matériel, sur tout support ou format, y compris à des fins commerciales.

Document coordonné par **François Cathelineau**, en collaboration avec **Sophie Bensaadoun, Virginie Besrest, Hélène Varlet et Alix de Saint-Albin**, avec nos remerciements à **Thomas Delahais, François Jégou et Dométhilde Majek** pour leurs apports.

Graphisme : **Claire Le Roy, Atelier Beau/voir**

La SFE remercie **l'ensemble des financeurs de l'événement**, et en particulier **l'ADEME** qui a permis à cette publication de voir le jour.

Publication : Printemps 2026



Les Journées Françaises de l'Évaluation 2025, un événement marquant pour l'association et son écosystème

Créées en 1999 par la Société Française de l'Évaluation (SFE), les Journées Françaises de l'Évaluation (JFE) constituent un **événement majeur** pour les professionnels de l'évaluation des politiques publiques.

Organisées tous les deux à trois ans, elles réunissent agents publics, élus, chercheurs, praticiens et jeunes professionnels — autour de thématiques mêlant évaluation et enjeux sociétaux.

Ces journées favorisent le dialogue entre les mondes académique, institutionnel et opérationnel. Elles offrent un **espace unique** de réflexion, de partage d'expériences et d'innovation méthodologique.

Cette édition, avec sa thématique spécifique sur les **transitions**, a réussi, plus encore que les précédentes, à attirer un public diversifié faisant une place plus large aux praticiens de la thématique, au monde académique et aux représentants d'autres activités de l'aide au pilotage et à la décision.

Elle a également été marquante par **l'enthousiasme** qu'elle a suscité auprès des participants, qui ont exprimé leur réel plaisir de se rencontrer / retrouver et ont démontré le caractère à la fois studieux, attentif, participatif et convivial de cette communauté.

Les JFE incarnent d'ailleurs également, à travers **l'engagement** et la diversité de leurs organisateurs et contributeurs, tous bénévoles, une **dynamique collective forte**, essentielle pour penser et accompagner les politiques publiques autrement, dans une logique de transformation.

La convergence de toutes ces énergies a permis **un véritable travail réflexif sur l'évaluation de politiques publiques en France**, sa raison d'être, ses pratiques, ses évolutions à venir et les compétences nécessaires pour y parvenir.

Nous exprimons donc **toute notre reconnaissance aux partenaires** de cet événement qui à travers leur soutien moral et leurs co-financements **ont rendu cela possible** et contribué à rappeler qu'à l'heure où les transitions s'accroissent, l'évaluation est plus que jamais un **outil stratégique au service du bien commun**.

Virginie Besrest, Présidente de la SFE





L'évaluation au défi des transitions : des pistes concrètes pour l'action



Les Journées françaises de l'Évaluation constituent un moment-clé pour la communauté des professionnel·les de l'évaluation. Au moment d'en faire la synthèse, nous avons collectivement constaté combien cette 16^e édition a été riche d'enseignements pour dessiner le futur de notre profession.

Incontestablement **les transitions constituent aujourd'hui un nouveau référentiel pour l'action publique**. En filigrane de la diversité des initiatives et politiques publiques présentées et discutées lors des JFE, c'est un véritable changement de modèle qui s'opère et qui nous oblige à renouveler nos cadres de pensée, et donc de jugement de la valeur. Il nous faut désormais comprendre comment étudier des transformations profondes et multiples, identifier les points de bascule, analyser des trajectoires incertaines, mesurer les nouvelles inégalités générées. Le critère d'efficacité s'en trouve relativisé, et la recherche d'une plus grande cohérence d'une action publique diversifiée et fragmentée devient un point cardinal.

Dans ce contexte, c'est toute la chaîne de valeur de l'évaluation qui est en renouvellement, autour d'un questionnement croissant, en France, sur les meilleures méthodes pour appréhender les impacts systémiques des actions, les effets boule de neige, la mise en mouvement d'individus ou de groupes sociaux, ou encore l'irréversibilité des changements. Si les débats méthodologiques (critères, outils, données) sont essentiels, les échanges ayant eu lieu lors des JFE ont aussi montré la nécessité de faire évoluer la « culture de l'évaluation » pour la rendre moins technique, moins cloisonnée, et plus ouverte aux parties prenantes et aux citoyens. Les organisations doivent désormais repenser leur stratégie d'évaluation pour devenir davantage apprenantes. **Au terme de ces JFE, un constat s'impose : l'évaluation ne peut plus être qu'une forme d'expertise, mais également devenir une véritable boussole pour une action publique en transition(s).**

Pour la communauté de l'évaluation, cela implique d'opérer un changement de posture majeur, en passant d'un métier de mesure à un métier d'orientation. Les JFE ont proposé des pistes concrètes pour s'y essayer, via l'appropriation des technologies numériques – et notamment l'intelligence artificielle, le recours aux disciplines voisines que sont la prospective ou l'observation, l'hybridation avec le design de politiques publiques ou encore la mobilisation des récits et des imaginaires pour mieux piloter les bifurcations. Derrière ces évolutions, c'est de la posture professionnelle des évaluateur·trices dont il est question : ils et elles devront à l'avenir davantage s'engager et prendre position, questionner les dogmes, et s'inscrire dans une pratique d'accompagnement méthodologique autant que de producteur de jugement. L'évaluation à venir est aussi un accompagnement des changements portés par les transitions.

François Cathelineau, Administrateur la SFE, Coordinateur des JFE 2025



PRÉAMBULE : LE MOT DE LA PRÉSIDENTE	2
INTRODUCTION	3
SOMMAIRE	4
1. LES JFE 2025, UNE ÉDITION EXCEPTIONNELLE	6
• Les transitions au cœur de l'évaluation	6
• Un travail de programmation rigoureux et créatif	6
• Une communauté de l'évaluation fidèle, mais en renouvellement	8
Encart n°1 – La SFE : 25 ans d'activité associative	10
2. LES TRANSITIONS : UN DÉFI ET UN NOUVEAU RÉFÉRENTIEL D'ACTION PUBLIQUE	10
• Vers une définition stabilisée des initiatives et politiques de transition	12
• Du national au local : les différents types de politiques de transition	13
Encart n°2 – Le Baromètre « Zoom sur les transitions »	14
• Un changement de modèle qui appelle de nouveaux cadres de pensée	16
• Des outils et des approches alternatifs pour aborder pleinement et « justement » les transitions	16
• La cohérence, nouvel objectif majeur de l'action publique en transition(s) ?	17
3. UN NÉCESSAIRE RENOUVELLEMENT DES CADRES ET DES PRATIQUES, SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉVALUATION	18
• Un contexte politico-administratif difficile, qui pèse sur l'évaluation	18
• Le paradigme clé : l'approche « systémique », nouveau mantra de l'évaluation en France ?	19
• Les objets de l'évaluation : mesurer, comprendre et expliquer le changement	19
• Vers une nouvelle hiérarchie des critères et des valeurs	20
• Les données : un outillage très imparfait et des pistes pour le compléter	21
• L'évaluation, au cœur du débat sur la preuve	22
• De nouvelles formes d'ouverture pour une « culture de l'évaluation » moins techniciste et centralisée	22
• Repenser le rapport collectif à l'évaluation : vers des organisations apprenantes	24
• L'évaluation : un rôle de boussole pour l'action publique en transition(s)	25
4. ORIENTER PLUS QUE MESURER ?	
VERS UN REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DES ÉVALUATEUR·TRICES	26
• Le constat d'un « métier désorienté »	26
• Des évaluateurs techniquement outillés, mais une culture qui reste à étendre et à hybrider	27
Encart n°3 : « Intelligence artificielle et évaluation : des JFE qui fixent un cap »	28
• La nécessité d'un engagement accru des évaluateur·trices auprès des parties prenantes	30
• Un besoin plus large de formation des métiers de l'action publique aux transitions	31
Encart n°4 : « Un Village aux JFE pour hybrider évaluation et design »	32
5. ANNEXES : ILS ET ELLES ONT FAIT LES JFE 2025	34
• Les partenaires	34
• La coordination des JFE 2025	34
• Les membres du Comité de programmation	35
• L'équipe organisatrice	35
• La liste complète des interventions, session par session	36



Les JFE 2025, une édition exceptionnelle

Les 30 et 31 octobre 2025, la Société Française de l'Évaluation a accueilli, dans les locaux de Sciences Po Rennes, la 16^e édition des Journées françaises de l'évaluation (JFE), dont le thème était « **Évaluation en transition(s)** ».

LES TRANSITIONS AU CŒUR DE L'ÉVALUATION

Dans un contexte marqué par **des bouleversements écologiques, numériques et démocratiques, la thématique des transitions est apparue assez rapidement comme étant un sujet d'actualité**, touchant tous les praticiens de l'évaluation et tous les acteurs des politiques publiques.

Ce thème avait vocation à inviter les participants à repenser l'évaluation comme outil d'accompagnement du changement, autour de trois axes de réflexion structurants :

1. **Comment l'action publique (tous domaines confondus) est saisie par les transitions et est elle-même « en transition(s) ».**
2. **Comment les pratiques évaluatives ont évolué et continuent d'évoluer pour bien répondre aux besoins de l'évaluation de l'action publique.**
3. **Comment les écosystèmes professionnels se reconfigurent et comment le métier et la place de l'évaluation s'adaptent face au déploiement des transitions.**



UN TRAVAIL DE PROGRAMMATION RIGOREUX ET CRÉATIF

Comme pour les éditions précédentes, la Société française de l'évaluation a organisé un appel à contributions pour pouvoir bâtir un programme sur la base des propositions retenues. **L'appel à contributions** a été rédigé par le conseil d'administration de l'association et amendé par le Comité de programmation des JFE. Il a été publié le 11 avril 2025 avec une date finale de réception des propositions de contribution fixée au 31 mai 2025. Une interface numérique a été mise en place pour réceptionner les candidatures au fil de l'eau.

Plusieurs formats de contribution ont été proposés : communication orale courte (15 minutes suivie de 5 à 10 minutes de questions), longue (45 minutes suivie de 10 à 15 minutes de questions), communication affichée (poster), symposium et ateliers (équipes, groupements ou collectifs d'acteurs qui souhaitent proposer une session complète d'une durée de 1h30, pour présenter de nouvelles recherches, méthodes ou approches, des résultats ; ou bien dans une perspective plus appliquée et participative). Des activités innovantes en lien avec la pratique de l'évaluation ont également été proposées : jeux, présentation d'ouvrages, activités, etc.

Le Conseil d'administration de la Société française de l'évaluation a **mobilisé un Comité de programmation** composé de 28 personnes qu'elle a souhaité à la fois ouvert et pluraliste, pour :

- Diffuser l'appel à contributions et mobiliser les réseaux / contacts de chacun.
- Analyser les propositions de contribution reçues, assurer la cohérence globale de la programmation et enrichir la préparation des journées.
- Promouvoir plus largement la tenue de l'événement.

Ce Comité de programmation s'est réuni à quatre reprises, entre avril et septembre 2025.

Sur les 172 candidatures soumises, 96 ont été retenues, pouvant, pour certaines d'entre elles, reposer sur une intervention de plusieurs personnes.

Le Comité de programmation a été vigilant à :

- **La qualité des interventions proposées** : robustesse, clarté, angles nouveaux ou alternatifs...
- **La pluralité des intervenants** : profil des personnes, représentation territoriale, intervenants participant pour la première fois aux JFE...
- **L'équilibre des contributions** : dans les thématiques abordées, dans les formats proposés, dans l'apport d'aspects méthodologiques, dans la présentation de travaux en cours vs de travaux terminés vs d'éléments de réflexion
- **L'équilibre global de la programmation** : tables-rondes, présentations, ateliers, temps ludiques, temps de réseautage, etc.

En lien avec la volonté de s'ouvrir largement aux acteurs contribuant à la fabrique et à l'analyse des politiques publiques, notamment dans le cadre des politiques de transition, et dans la perspective de mettre en valeur les travaux de réflexion menés ayant donné lieu à la récente publication du Cahier de la SFE « Évaluation et Design de politiques publiques, coopérer et hybrider pour transformer l'action publique », il a été proposé et retenu de créer un espace spécial pour ce sujet. Ainsi, sous une forme innovante par rapport aux éditions passées de la SFE, **un Village de l'Évaluation et du Design a été organisé sur tout le vendredi après-midi** pour promouvoir la pluridisciplinarité qui est chère à l'association et permettre à tous d'appréhender les possibles offerts par cette rencontre entre les deux disciplines.

Enfin, il est à noter que, pour répondre à une demande de formation des praticiens de l'évaluation, la SFE a organisé une journée d'ateliers de développement professionnel la veille des deux journées françaises de l'évaluation (29 octobre 2025). 122 personnes, soit environ un quart des participants des JFE, y ont participé dans le but de développer leurs compétences liées à l'évaluation des politiques publiques, et notamment en lien avec les politiques de transition.





UNE COMMUNAUTÉ DE L'ÉVALUATION FIDÈLE, MAIS EN RENOUVELLEMENT

L'édition 2025 des JFE a vu une participation en hausse. **Parmi les 466 participants, notons les tendances suivantes :**

- Une majorité de **femmes** (286, soit 61%)
- Une **grande diversité de profils** : consultants, agents d'une collectivité, chercheur-e-s, agents de services de l'État, étudiants, etc.
- Une très grande majorité de participants venant de **l'Île-de-France** (179, soit 32%) et de **Bretagne** (113, soit 24%). Pour autant, les 12 régions métropolitaines (hors Corse) étaient bien représentées. Un point d'attention est à porter au fait que seul le territoire de Mayotte était représenté parmi les territoires ultra-marins.
- Pour deux tiers des participants, il s'agissait de leur **première participation à des Journées françaises de l'évaluation** : ce résultat témoigne à la fois d'un fort renouvellement de la population des évaluateurs et d'une attractivité élargie de ces JFE à l'ensemble des métiers de l'action publique, au-delà du « noyau dur » des évaluateurs (métiers du design, de la prospective, du diagnostic territorial, etc.)
- **4 sur 10 sont adhérents à la SFE**
- 79 d'entre eux (17%) s'estiment **évaluateur-ric-e émergent-e**¹.

Questionnés sur leur expérience des JFE, les participants ont exprimé un avis très positif, sur différents aspects. Tout d'abord, l'organisation des JFE est globalement très bien perçue puisque 8 participants sur 10 sont très satisfaits de l'accueil qui leur a été réservé. Concernant la programmation, les participants soulignent à la fois la diversité des interventions (67% très satisfaits), la thématique globale (61% très satisfaits) et la qualité des interventions (55% très satisfaits). La note moyenne de satisfaction globale, sur une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait), est très élevée (4,25 sur 5).

Enfin, les **JFE ont eu, pour les participant-e-s, un impact significatif**, notamment en matière de :

- **Compréhension et connaissance** : Une très forte majorité a mieux compris l'action publique en transition(s) (83%) et mieux connu le rôle de l'évaluation (84%).
- **Réseau et compétences** : Les JFE ont grandement contribué au développement du réseau (81%) et à l'amélioration des connaissances sur les métiers et compétences de l'évaluation (81%).
- **Sentiment d'appartenance et outillage** : L'événement a renforcé le sentiment d'appartenance à la communauté (83%) et a permis aux répondant-e-s de se sentir plus compétents et outillés (75%).



1. Selon la définition du Réseau SFE des jeunes évaluateur-ric-e-s émergent-es (JEE), basée sur les critères du réseau mondial EvalYouth : les évaluateur-ric-e-s de moins de 35 ans ; OU les évaluateur-ric-e-s disposant de moins de 5 années d'expérience ;

OU les diplômé-e-s souhaitant rejoindre le milieu professionnel de l'évaluation ; OU des individus de 10 à 24 ans dont l'avenir sera impacté par les retombées décisionnelles des évaluations.

JFE 2025:

Une communauté qui s'élargit et se renouvelle



466
PARTICIPANTS



198
INTERVENANT·E·S



Un événement
participatif

61%
de femmes
286 PARTICIPANTES

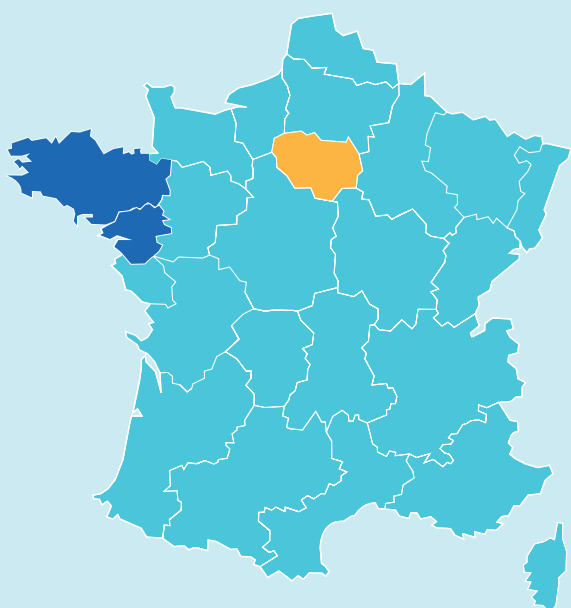


Profils variés



2/3
première
participation

FORT RENOUVELLEMENT



179
En Île-de-France

113
En Bretagne

12

Régions représentées

Mayotte, seul territoire
ultra-marin



40%
Adhérents SFE



79 Évaluateur·ice·s
émergente·e·s

UNE RELÈVE IDENTIFIÉE ET VISIBLE

La SFE: 25 ans d'activité associative au service de la communauté de l'évaluation

**LA SFE:
UN HÉRITAGE
INTELLECTUEL
ET MILITANT POUR
UNE ÉVALUATION
TRÈS ACTUELLE**

Fondée en 1999, la Société française de l'évaluation fête un quart de siècle au service du développement de l'évaluation en France. Née de la volonté de structurer une culture commune de l'évaluation, elle s'est donnée pour mission de **promouvoir l'usage de l'évaluation dans les organisations publiques et privées, tout particulièrement dans le champ de l'action publique**, tout en défendant une approche non lucrative, apaisante et ouverte au débat, à la capitalisation et à la formation. Sa Charte de l'évaluation, adoptée en 2006, a contribué à faire de la SFE un repère important pour les praticiens, chercheurs, consultants et agents publics engagés dans ce domaine.

Les Journées françaises de l'évaluation ont été l'occasion de rendre hommage à **Maurice Baslé, professeur émérite, co-fondateur de l'association, en rappelant sa contribution majeure à la reconnaissance et à l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en France**. Inscrire cet hommage lors de ces JFE fêtant les 25 ans de l'association revenait aussi à relier l'histoire intellectuelle et militante de l'évaluation à ses transformations contemporaines, dans un moment de transmission entre générations de praticiens et de chercheurs.





UNE ASSOCIATION RICHE de ses activités, bénévoles et partenaires

La richesse de la SFE repose sur son organisation collective, animée par **un réseau de bénévoles et structurée autour de clubs régionaux, de groupes de travail thématiques, de réseaux et d'un Conseil d'administration engagé et régulièrement renouvelé.** L'articulation entre ancrage territorial, animation thématique et gouvernance nationale fait de la SFE une association vivante, collégiale et structurante pour la communauté de l'évaluation.

La SFE développe aujourd'hui une activité soutenue, faite de **formations, de publications, séminaires, colloques et journées d'études, souvent en collaboration avec d'autres acteurs.** Par ces partenariats et ces actions multiples, la SFE affirme son rôle d'espace de dialogue, de professionnalisation et de diffusion des savoirs au service de l'amélioration de l'action publique.



Les transitions : un défi et un nouveau référentiel d'action publique

Les JFE 2025 ont cherché à mieux définir l'objet que sont les transitions. Le premier axe du colloque – « l'action publique saisie par les transitions » – avait ainsi pour objectif de définir, discuter et documenter ce qu'est, ou pourrait être, une action publique « en transition(s) ».

Le périmètre retenu pour cet axe était volontairement large : il s'agissait de partager l'état des lieux actuel en matière de politiques de transitions, et notamment **(1) des transitions du spectre environnemental large** (écologie – climat, biodiversité, ressources – énergie, agriculture, mobilité...) ainsi que **(2) les transitions relatives aux enjeux socio-économiques** (démographie, numérique, vie démocratique, santé et risques, métiers et emploi...), tout en intégrant le caractère intersectoriel, voire systémique, de cette notion. Le regard croisé des élus, agents publics, chercheurs et praticiens a été utile pour **clarifier ce qu'on entend par transitions (définition, enjeux, objectifs, mise en œuvre, utilité)** et a permis de produire une grille de lecture fine des enjeux identifiés.

VERS UNE DÉFINITION STABILISÉE DES INITIATIVES ET POLITIQUES DE TRANSITION

Les intervenants aux JFE ont tout d'abord rappelé **la difficulté d'évaluer des objets non définis**, rappelant que les initiatives de transition sont souvent des objets « instables et évolutifs »², complexes, fragiles et/ou très politiques³.

L'enjeu de l'évaluation des transitions repose ainsi sur la formalisation de définitions qui sont à la fois précises et non-contraindantes vis-à-vis d'initiatives, actions et projets qui peuvent être variés.

Une « **définition socle** » des transitions a été proposée lors des JFE : celle d'un « changement vers un système meilleur possible, mais [qui] est difficile et [au] résultat incertain » - la transition étant alors « le processus par lequel on vise à passer du système actuel au nouveau, sans certitude sur le résultat ». Les « **initiatives de transition** » visent, elles, à « **ouvrir, nourrir, faciliter, préserver ou maintenir ce processus de changement** »⁴.



Inscrivant davantage la notion dans l'action publique, le Groupe de travail « Évaluation des politiques de transition écologique » de la SFE apporte une contribution complémentaire en **proposant une définition des politiques de transition** comme étant « 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** »⁵.

2. **Les collectivités territoriales et leurs agents face à l'urgence écologique : pour une approche évaluative et prospective de la transition**

Henri Jacot (Société française de prospective), Frédéric Miclo (CNFPT), Benoît Simon et Théophile Courtier (Planète Publique) – Session 10

3. **Comprendre la transition pour mieux l'évaluer** Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

4. **Comprendre la transition pour mieux l'évaluer** Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

5. Le groupe de travail « Évaluation de la transition écologique » de la SFE, coordonné par Isabelle Sanné et Benoît Simon (ADEME) se propose de clarifier les méthodes d'évaluation de ces politiques publiques transversales et de leurs impacts, tout en partageant les pratiques. Il regroupe une trentaine de personnes, issues d'organisations variées, et est organisé en quatre sous-groupes : Définition des politiques de transition écologique (WP1), Cartographie des méthodes d'évaluation (WP2), Retour d'expériences (WP3), Qualité et accès aux données (WP4).

Évaluer les politiques de transition écologique signifie donc évaluer des politiques qui contribuent directement et indirectement à la transition écologique.

Les échanges qui ont eu lieu aux JFE ont néanmoins montré que **des débats existent sur les termes à employer pour qualifier l'action** : alors que nombre d'acteurs évoquent le terme de « transition », Michel-François Delannoy (Caisse des Dépôts) a indiqué que l'enjeu était surtout de **travailler à « conduire des transformations impératives »**⁶ - écologiques (atténuation et adaptation, littoraux, montagne), démographique (vieillesse, migrations) et démocratiques (nouveaux modes d'intervention des citoyens dans les projets). Julian Perdrigeat (La Fabrique des Transitions) propose lui de moins se focaliser sur les termes (transition, bifurcation,

transformation, métamorphose) pour plutôt se mettre d'accord sur le fait que l'on doit **quitter un modèle fossile, extractiviste, pour aller vers un modèle qui donne de la valeur à « ce qui favorise la vie »**⁷.

Au-delà de ces éléments définitionnels, des participants aux JFE ont souligné **des points de tension dans la traduction politique des transitions, à l'instar de l'équilibre parfois difficile à trouver entre politiques d'atténuation et d'adaptation**. Marie Ducamin, maire de Saint-Jacques-de-la-Lande et Vice-présidente de Rennes Métropole, a ainsi souligné que les politiques publiques mettent aujourd'hui très fortement l'accent sur l'adaptation (logements qui supportent la canicule, etc.), au risque de « se comporter comme si on avait déjà perdu la bataille »⁸ de l'atténuation.

DU NATIONAL AU LOCAL : LES DIFFÉRENTS TYPES DE POLITIQUES DE TRANSITION

Schématiquement, **deux grands types de politiques de transition peuvent être distingués : la planification écologique nationale**, d'une part ; les **démarches de transition dans les territoires**, d'autre part – celles-ci étant aujourd'hui estimées au nombre de 150 en France⁹. « L'opérationnalisation de la transition » se traduirait ainsi par une double logique : d'une part, avec **un recentrement au sommet de l'État** sur l'élaboration de « stratégies » pour la transition écologique et leur coordination autour de la planification (approche par le haut) ; d'autre part, avec la **primauté de l'expérimentation** d'actions et la mise en œuvre des solutions innovantes sur les territoires (approche par le bas)¹⁰.

La territorialisation de la transition constitue notamment un enjeu clé : si elle est fortement instrumentée, notamment via des outils de planification en matière d'aménagement (PCAT, SCoT, PLUi), des enquêtes présentées aux JFE mettent à jour un décalage entre des intentions stratégiques **convergentes entre acteurs et des mises en œuvre très hétérogènes** en fonction des territoires¹¹.

Des initiatives de transition d'ampleur menées à l'échelon local ont été présentées aux JFE, illustrant la richesse des traductions politiques de la notion :

- **Des initiatives de « verdissement des politiques publiques »** ont pour objectif d'intégrer les enjeux climat et biodiversité dans la conception et la mise en œuvre des politiques

publiques. En Grand Est, cela s'est traduit par une grande révision des dispositifs d'aides pour y inclure de nouveaux critères « verts » (mesures d'impact, bonifications, etc.)¹². Nécessitant une forte ingénierie, cette démarche implique des travaux « sur mesure » par Direction, ce qui rend difficile une mesure globale ; et malgré une forte volonté politique, son efficacité se heurte également à un calendrier de mise en œuvre contraint (vote des élus, échéances politiques).

- **L'articulation entre des « points de bascule »** structurants (infrastructures cyclables, réduction massive de la place de la voiture, régie publique de l'eau, etc.) **et l'accompagnement des changements de modes de vie** (par la sensibilisation, les aides et les dérogations pour les plus vulnérables) a constitué un axe de travail majeur de la Métropole de Lyon lors du mandat écoulé (2020-2026)¹³.

- **Mobilisant la sociologie de l'action publique**, les intervenants ont également pu insister sur la manière dont **la transition se construit aussi en partie par l'intermédiaire « d'outils sociotechniques »** tels que les scénarios de transition - Transition(s) 2050 (ADEME, 2022), Futur énergétique 2050 (RTE, 2022), ou encore le scénario négaWatt¹⁴.

Enfin, une tendance lourde a été recensée avec la montée en puissance des transitions qui s'accompagne de l'émergence de nouveaux instruments de politiques publiques, davantage « systémiques », telles que les clauses, l'éco-conditionnalité, etc.

6. Intervention de Michel-François Delannoy (Groupe Caisse des Dépôts) lors de la 3^e table-ronde.

7. Intervention de Julian Perdrigeat (La Fabrique des Transitions) lors de la 3^e table-ronde.

8. Intervention de Marie Ducamin (Ville de Saint-Jacques-de-la-Lande, Rennes Métropole) lors de la 3^e table-ronde.

9. **À quelles conditions l'évaluation des politiques publiques peut-elle être utile aux territoires en transition ?** Benoît Simon (Planète Publique) - Session 1

10. **Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique** Matthieu Sarnin (Quadrant Conseil et Centre d'études européennes et de politique comparée (CEE)) - Session 1

11. **Entre fragilités exprimées et récits institutionnels performatifs : quels enjeux pour l'évaluation des transitions ?**

(Maxime Pailler, Sciences Po Rennes) - Session 12

12. **L'intégration des enjeux environnementaux dans la conception des politiques publiques régionales – retour d'expérience de la Région Grand-Est** Bruno Roudier (EDATER), Anne-Sophie Gavriloff (Région Grand-Est)

13. **Comment faire (et ne pas faire) l'évaluation de la transition à l'échelle d'une Métropole ?** Corinne Hooge (Métropole de Lyon) et Marc Tevini (Quadrant conseil) - Session 2

14. **Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique** Matthieu Sarnin (Quadrant Conseil et CEE) - Session 1

Le Baromètre

« Zoom sur les transitions »

L'OBSERVATOIRE ET LE BAROMÈTRE DE LA SFE: des outils essentiels à la compréhension des dynamiques de l'évaluation

Les JFE ont été l'occasion de présenter le dernier **Baromètre de l'évaluation, permettant de partager l'évolution des travaux d'évaluation en France**. Les analyses proposées par le baromètre se basent sur les 4 089 références recensées par l'Observatoire de la SFE et concernent la période 2007-2023.

Le Baromètre indique à la fois un ralentissement récent des travaux (sur la période 2020-2023) et la place centrale de l'État comme premier commanditaire sur la période, devant des Régions parfois très motrices. Depuis 2018, il montre cependant une place croissante des collectivités territoriales, en particulier des intercommunalités, ainsi qu'une tendance à la moindre externalisation des évaluations (même si 65% restent confiées à l'extérieur, avec de fortes variations selon les types d'acteurs). **Il souligne enfin la forte concentration des évaluations autour de quelques grands thèmes – santé/solidarité, développement économique, emploi et travail –** qui représentent à eux seuls près de 80% des travaux.



RESSOURCES

Le [Baromètre](#) est là.



DES « ZOOM » PARTICULIERS sur les transitions et la politique de la Ville

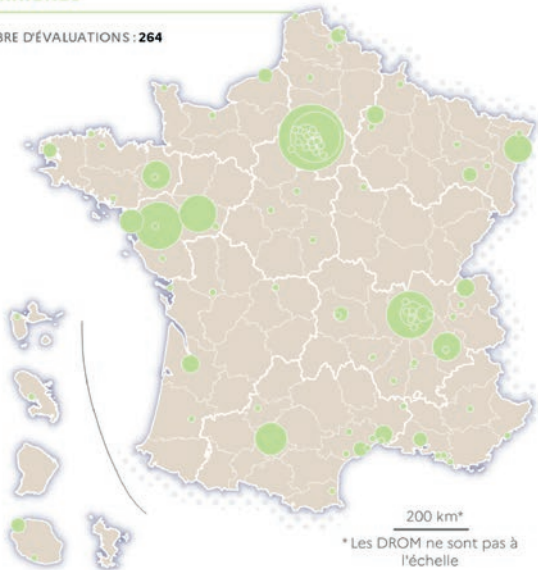
Un « Zoom » particulier a été réalisé sur la question des transitions : il montre que, dans les trois thématiques étudiées (environnement et développement durable, emploi/formation professionnelle, coopération décentralisée), **une proportion significative d'évaluations relève en pratique des « transitions »** (au sens de transformation structurelle, long terme et progressivité, approche systémique et multi acteurs, résilience/adaptation, innovation/apprentissage), alors que très peu le revendiquent explicitement dans leur titre ou leur formulation. Cela apparaît nettement pour l'environnement, où près d'une centaine d'évaluations sur un peu plus de deux cents relèvent de ces enjeux, mais aussi pour l'emploi/formation et la coopération décentralisée, où l'analyse par intelligence artificielle, appliquée aux rapports effectivement disponibles, met au jour un volume d'évaluations de transition bien supérieur à ce que laisseraient penser les seules mentions explicites.

Un second « Zoom » a été réalisé sur l'évaluation des Contrats de ville, dans le cadre du partenariat entre l'ANCT et la SFE. **Il met en lumière une nouvelle génération de contrats de ville** (333 contrats de ville 2024-2030) avec une place forte, mais encore très inégale de l'évaluation (analyse réalisée par l'ANCT) : si 87 % des contrats de ville mentionnent un dispositif d'évaluation, ils n'étaient, au moment de l'enquête, que 45 % à présenter un dispositif détaillé d'évaluation.

Pratiques évaluatives des communes et EPCI entre 2007 et 2023

Communes

NOMBRE D'ÉVALUATIONS : 264

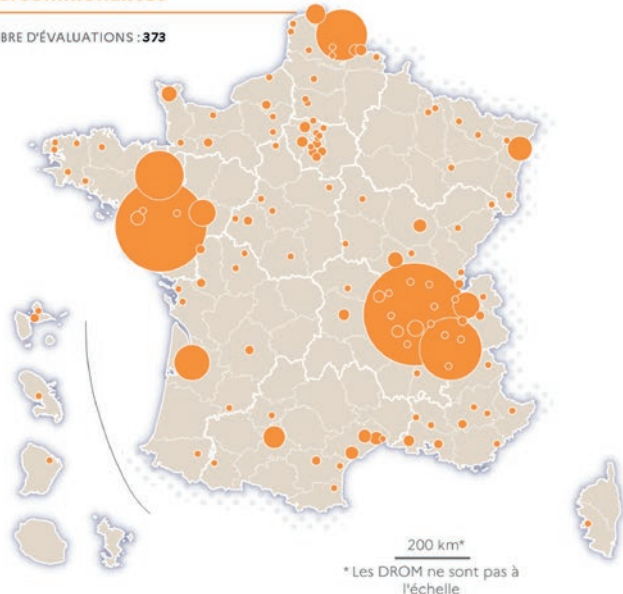


Nombre d'évaluations sur la période 2007-2024



Intercommunalités

NOMBRE D'ÉVALUATIONS : 373



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



UN CHANGEMENT DE MODÈLE QUI APPELLE DE NOUVEAUX CADRES DE PENSÉE

Des intervenants ont souligné les enjeux épistémologiques liés au « passage de la notion de développement durable à celui de transition¹⁵ », incluant notamment la nécessité de la créativité, de l'imagination, et de modes de vie plus interreliés, reconnaissant les limites biologiques de la planète. **La transition, notamment dans son acception « écologique », serait alors une évolution vers un nouveau modèle économique et social** apportant une solution globale et pérenne aux grands enjeux environnementaux de notre siècle et aux menaces qui pèsent sur notre planète¹⁶.

Par nature **transversale**, elle « imprègne » une diversité de politiques publiques (mobilité, agriculture, aménagement, logement, énergie, santé, emploi, économie...) ce qui rend son appréhension complexe. Les défis sont réels : la transition exige ainsi **des approches interdisciplinaires** et **des financements publics structurants** pour traiter des problèmes complexes et multi-échelles, alors que la construction locale de l'urgence climatique demeure fragile¹⁷.

Des intervenants ont alors évoqué la **possibilité d'un nouveau référentiel d'action publique autour de la transition écologique**, auquel s'associe un ensemble d'objectifs pour formuler une politique publique et définir le choix d'instruments nécessaires pour mener la transition¹⁸. La mise en tension d'outils sociotechniques tels que les différents scénarios de transition évoqués précédemment joue un rôle éminemment politique : il vise à faire **dialoguer différentes visions critiquant un paradigme de la transition** qui serait « domestiqué » par les acteurs dominants pour le rendre conciliable avec le maintien d'une « **trajectoire de modernisation écologique** » articulant décarbonation, croissance verte et promesse technologique¹⁹. Des acteurs plus contestataires revendiquent une dimension plus sociale de la notion, autour d'une approche de la « **transition juste** » mettant l'accent sur les **inégalités écologiques et sociales**. Antoine Durand (Réseau Action Climat) a ainsi montré comment l'évaluation doit aider à construire des trajectoires où décarbonation et préservation/relocalisation des emplois vont de pair, en objectivant les co-bénéfices (emploi, santé, développement rural) et les conditions de faisabilité²⁰.

DES OUTILS ET DES APPROCHES ALTERNATIFS POUR ABORDER PLEINEMENT ET « JUSTEMENT » LES TRANSITIONS

Les différentes interventions aux JFE ont mis en lumière des approches pertinentes pour mieux appréhender cette « action publique en transitions ».

Le décentrage des résultats quantifiés au profit de **l'appréciation du renforcement de la capacité d'agir des institutions, de la valeur créée pour le territoire** ou encore de l'acceptation progressive des transformations donnent ainsi à voir la richesse des implications des politiques de transition. En miroir, face à des politiques publiques qui fonctionnent encore beaucoup en silos, des intervenants ont appelé à une « décentralisation courageuse » et à **de nouveaux récits régionaux qui articulent économie, environnement, culture et solidarités territoriales**²¹.

L'étude de **l'instrumentation des politiques publiques de transition**²² apporte également des enseignements utiles, à l'instar de la comparaison de deux instruments que sont les Plans Climat-Air-Energie territoriaux (PCAET – développant une approche réglementaire) et les Contrats Pour la Réussite de la Transition Écologique (CRTE – s'inscrivant dans une approche contractuelle).



15. *À quelles conditions l'évaluation des politiques publiques peut-elle être utile aux territoires en transition ?* Benoît Simon (Planète Publique); *Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique* Matthieu Sarnin (Quadrant Conseil et CEE) – Session 1

16. Définition proposée par Oxfam France, consultable [ici](#).

17. *Entre fragilités exprimées et récits institutionnels performatifs : quels enjeux pour l'évaluation des transitions ?* Maxime Pailler, Sciences Po Rennes – Session 12

18. *Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique* Matthieu Sarnin (Quadrant Conseil et CEE) – Session 1

19. *Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique* Matthieu Sarnin (Quadrant Conseil et CEE) – Session 1

20. Intervention d'Antoine Durand (Réseau Action Climat) lors de la 1^{re} table-ronde.

21. Intervention de Thierry Burlot (Agence de l'eau Loire-Bretagne) lors de la 1^{re} table-ronde.

22. « L'instrumentation de l'action publique » désigne l'ensemble des choix et des usages des outils concrets (réglementation, fiscalité, contrats, indicateurs, dispositifs numériques, etc.) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale, et qui structurent en même temps des rapports spécifiques entre gouvernants et gouvernés. Elle renvoie donc à l'idée que ces instruments ne sont jamais neutres : ils sont porteurs de valeurs, d'une certaine conception du rapport État-société et d'un mode particulier de régulation. Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2004.

Tandis que les PCAET ne parviennent pas réellement à faire du climat et de la transition écologique un problème politique local, ne transformant pas les politiques climatiques locales, les CRTE montrent, pour certains intervenants, que **l'enjeu principal tient plus aux modes de contractualisation entre l'État et les territoires qu'aux représentations des enjeux écologiques**. De nouveaux enjeux apparaissent alors, autour du lien entre transition écologique et inégalités sociales (qui sont les « perdants » de la transition écologique ?) d'une part, et de l'expérimentation d'initiatives de transition portées par la société civile (avec, ou sans les acteurs de l'État ?)²³, d'autre part.

Il apparaît enfin essentiel **de renouveler les approches cognitives de l'analyse des politiques publiques**²⁴; lors des JFE, une approche de l'évaluation de l'action publique menée au nom de la transition a par exemple interrogé la manière dont **des récits performatifs et standardisés peuvent intégrer les fragilités, émotions et incertitudes** exprimées par les acteurs territoriaux qui en sont les parties prenantes²⁵.

LA COHÉRENCE, NOUVEL OBJECTIF MAJEUR DE L'ACTION PUBLIQUE EN TRANSITION(S) ?

Les travaux menés ont montré à quel point le critère de la cohérence constitue un enjeu majeur pour le succès des politiques de transition – c'est notamment le cas des politiques d'investissement et/ou de relance. L'évaluation du plan France 2030 donne ainsi à voir la complexité d'une action publique visant la décarbonation, et qui doit viser à la fois la cohérence interne (plusieurs objectifs de politiques publiques cohabitant au sein de France 2030 – développement économique, industrialisation, décarbonation) et la cohérence externe (agir « au-delà » du Plan France 2030).

Cela implique de rechercher des synergies en répartissant les évaluations par grands axes d'impact, de monter des collaborations avec des acteurs spécialisés (collaboration avec le Secrétariat général de la planification écologique (SGPE) pour penser l'articulation des grands enjeux de politique publique), tout en reconnaissant la difficulté de travailler uniquement sur le périmètre France 2030 lorsqu'il s'agit d'évaluer la pertinence du soutien public à la Recherche, Développement expérimental et à l'Innovation (RDI) sur une filière précise²⁶.



Le cas belge de l'évaluation du Plan de relance wallon offre une perspective complémentaire sur la manière dont des méthodes d'évaluation participatives, ancrées sur le cadre des Objectifs du Développement Durable (ODD), permettent de dépasser les silos politiques et institutionnels – la recherche d'une plus grande cohérence des politiques publiques étant alors la condition d'un progrès sur les différents ODD²⁷.

23. *Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique* Matthieu Sarnin (Quadrant Conseil et CEE) – Session 1

24. *L'analyse des politiques publiques par approches cognitives désigne une manière d'étudier l'action publique qui met au centre les idées, les représentations, les croyances et les connaissances qui structurent la façon dont les acteurs définissent les problèmes et conçoivent les solutions, plutôt que de partir uniquement de leurs intérêts matériels ou de leurs stratégies. Autrement dit, une politique publique est vue comme un « cadre d'interprétation du monde » au sein duquel les acteurs produisent du sens, partagent des croyances et ajustent leurs comportements.* Yves Surel, « L'intégration européenne vue par l'approche cognitive et normative des politiques publiques », *Revue française de science politique*, vol. 50, n° 2, 2000

25. *Entre fragilités exprimées et récits institutionnels performatifs : quels enjeux pour l'évaluation des transitions ?* Maxime Pailler, Sciences Po Rennes Session 12

26. *France 2030 et Transition écologique : une programmation évaluative conçue pour répondre aux enjeux institutionnels et méthodologiques* Marie-Laure Naulleau et Nawel Sauvé (ADEME) – Session 2

27. *Évaluer son « Plan de Relance » avec une approche participative et ancrée sur les ODD : retour d'expérience de la Wallonie* Virginie Louis (Institut Wallon de l'évaluation, de la prospective et de la Statistique) – Session 2

Un nécessaire renouvellement des cadres et des pratiques, sur toute la chaîne de valeur de l'évaluation

Une fois posées les bases théoriques d'une action publique «en transition», les JFE 2025 ont naturellement interrogé les implications des évolutions en cours pour la pratique et les acteurs de l'évaluation : dans quelle mesure l'enjeu des transitions fait-il évoluer les objets et les usages de l'évaluation ? Comment les approches évaluatives permettent-elles de saisir la complexité et l'incertitude inhérentes aux politiques de transition(s) ?

Plusieurs facettes de l'articulation entre évaluation et transitions ont pu être étudiées : l'évaluation face à la transition écologique, l'évaluation et la transition démocratique, l'évaluation et la transition numérique ou encore l'évaluation à l'épreuve des transitions territoriales. Des réflexions plus systémiques ont également été abordées pour analyser finement les interactions entre évaluation, politiques publiques et transitions. Les discussions ont mis en lumière des défis que rencontre l'évaluation des politiques et initiatives de transition(s), à plusieurs niveaux.

UN CONTEXTE POLITICO-ADMINISTRATIF DIFFICILE QUI PÈSE SUR L'ÉVALUATION

Des intervenants ont pointé que si l'évaluation est un pilier de la démocratie environnementale, elle souffre d'un problème de conception : elle est **souvent pensée trop tard, et est instrumentalisée dans le jeu politique**. Lors de la 1^{re} table-ronde, Marie-Hélène Meyling (CESE) a montré que **nombre de politiques environnementales sont lancées sans prévoir de dispositif d'évaluation**, sans point de départ ni indicateurs, conduisant des organismes à ne pas pouvoir évaluer sérieusement, faute de cadre initial – à l'exception notable de grands programmes nationaux tels que les PIA, France Relance ou France 2030 qui sont dotés d'indicateurs précis et de budgets importants dédiés à l'évaluation. Par ailleurs, si les **demandes politiques d'évaluation semblent de plus en plus précises**, elles restent souvent centrées sur une vision quantitative, orientée sur l'analyse de l'efficacité et un champ restreint d'impacts analysés²⁸.

Néanmoins, certains territoires ont choisi de **mobiliser l'évaluation en appui de leur démarche de transition, celle-ci étant alors convoquée comme outil d'accompagnement au changement** et *in fine* à la réussite des projets²⁹.

À partir de 2020, l'exécutif du Grand Lyon a ainsi souhaité provoquer un « choc » en faveur de la transition dans la justice sociale, qui s'est traduit par le choix de mettre en place rapidement des projets d'envergure et de mener des expérimentations. Cette « *approche pragmatique* » a conduit à des **exercices d'évaluation de natures très différentes** (évaluation de nouveaux services à différentes étapes, suivi/évaluation pluriannuel de programmes multithématiques, etc.). La démarche s'appuie fortement sur une mobilisation partenariale – essentielle aux politiques de transition – et a pu apporter une autre perspective aux élus, services et partenaires (théorie du changement, focale sur les usagers, etc.).

In fine, **la place de l'évaluation en tant que forme d'expertise est questionnée** : elle doit prendre sa place dans un mouvement de transition écologique marqué par un foisonnement d'exercices sociotechniques (élaboration de scénarios, bouclage macroéconomique, évaluation environnementale, etc.), mais est également de plus en plus attendue comme une forme d'accompagnement au changement.

28. *L'évaluation comme outil d'objectivation des arbitrages de politiques publiques : le cas du « Fonds Chaleur » porté par l'ADEME* Isabelle Sanné (ADEME), Hugo Thenint (EDATER), Catherine Galano (Frontier Economics) Session 5

29. *Comment faire (et ne pas faire) l'évaluation de la transition à l'échelle d'une Métropole ?* Corinne Hooge (Métropole de Lyon) et Marc Tevini (Quadrant conseil) – Session 2

LE PARADIGME CLÉ: L'APPROCHE «SYSTÉMIQUE», NOUVEAU MANTRA DE L'ÉVALUATION EN FRANCE?

Dans ce contexte mouvant, l'évaluation cherche à redéfinir sa place. Les interventions et débats qui ont eu lieu aux JFE montrent clairement que la **recherche d'impacts systémiques constitue désormais un questionnement fort dans la pratique de l'évaluation**, renouvelant fortement la manière de considérer la mesure de l'efficacité: les notions «*d'effet boule de neige*», l'attention portée à la manière dont un programme peut participer d'une «*mise en mouvement*» d'individus, les réflexions sur les conditions de la transférabilité, ou encore la manière d'évaluer l'irréversibilité des changements sont aujourd'hui au cœur des débats³⁰.

La **complexité systémique** propre à ces politiques constitue ainsi un enjeu majeur pour l'évaluation³¹: les politiques de transition agissent sur des systèmes entiers (énergie, mobilité, alimentation, etc.) où **les causalités sont multiples et interdépendantes**. Les effets sont souvent indirects, diffusés ou diffus, ce qui rend la mesure d'impact complexe: les approches traditionnelles, et notamment les cadres logiques «*linéaires*» (moyens > résultats > impacts) **peinent à rendre compte de cette variété d'effets**; l'analyse de contribution peut alors porter la focale sur les processus de formulation, d'adoption et de mise en œuvre initiale de politiques climatiques, plutôt que sur des résultats finaux trop multifactoriels³². Composer avec la complexité implique dès lors d'adapter les méthodes à des politiques transversales et évolutives, mêlant incertitude et interdépendance³³.

Pour certains intervenants, **le problème est ainsi d'abord méthodologique**, car démontrer les liens de causalité sur des phénomènes systémiques (qualité de l'air, climat, biodiversité) est difficile, et si l'on connaît la «direction» que veut emprunter la transition, on ne connaît pas précisément le «point d'atterrissage»³⁴. Parmi les nombreuses études de cas évoquées, citons l'exemple de l'évaluation du programme Action Cœur de Ville, dont l'évaluation initialement centrée sur des indicateurs quantitatifs classiques (démographie, fiscalité, emplois...) n'a pas permis de saisir la complexité de dynamiques territoriales différenciées et a nécessité d'introduire des questionnements plus qualitatifs sur les trajectoires (comment évaluer la décision d'un territoire de protéger ou d'étendre des espaces naturels?)³⁵.

LES OBJETS DE L'ÉVALUATION: MESURER, COMPRENDRE ET EXPLIQUER LE CHANGEMENT

Les objets de l'évaluation sont dès lors amenés à évoluer: la transition visant à réorienter la manière d'agir de franges importantes de la population, **l'appréhension des changements de comportement** des individus et des groupes sociaux devient une question essentielle. Évaluer la transition nécessite **d'appréhender leur temps long** et, rétrospectivement, d'inclure les **points de rupture**, d'inflexion, et les «*effets cliquet*»³⁶. Le changement doit s'analyser au prisme de différents résultats plausibles: une transformation du système, son statu quo, ou bien à l'inverse un renforcement du système antérieur³⁷.

Alors que la **réussite d'initiatives de transition passe par une coopération accrue** entre acteurs (valoriser le «gagner ensemble» plutôt que la concurrence, «mettre au travail les conflits», institutionnaliser les espaces de délibération horizontale et verticale)³⁸, l'évaluation peut également permettre de **documenter des choses rarement évaluées**: la confiance entre acteurs, la qualité des coopérations, la capacité à prendre des risques, ou encore les ajustements institutionnels. Si des villes comme Grenoble ont expérimenté avec succès des indicateurs alternatifs pour expérimenter concrètement cette proposition, cela reste cependant un défi pour les territoires moins dotés en ingénierie; et des discussions lors des JFE ont également appelé à penser des évaluations «hors indicateurs»³⁹.



30. **À quelles conditions l'évaluation des politiques publiques peut-elle être utile aux territoires en transition?** Benoît Simon (Planète Publique) – Session 1

31. Le groupe de travail «Évaluation des politiques de transition écologique» de la SFE intègre pleinement ce sujet depuis plusieurs années.

32. **Évaluer les transitions climatiques à travers l'analyse de contribution: le cas des prêts de politiques publiques climatiques AFD en Colombie** Gaëtan Coatanroch (Technopolis) – Session 4

33. **L'enseignement de l'évaluation des politiques publiques à l'ère des transitions** Nicolas Subileau (Sciences Po Lyon) – Session 11

34. Intervention de Laurence Quinaut (Rennes Métropole) lors de la 1^{re} table-ronde.

35. Intervention de Michel-François Delannoy (Groupe Caisse des Dépôts) lors de la 3^e table-ronde.

36. **Comprendre la transition pour mieux l'évaluer** Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

37. **Comprendre la transition pour mieux l'évaluer** Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

38. Intervention de Julian Perdrigeat (La Fabrique des Transitions) lors de la 3^e table-ronde.

39. Interventions lors de la 1^{re} table-ronde.



VERS UNE NOUVELLE HIÉRARCHIE DES CRITÈRES ET DES VALEURS

La hiérarchisation des critères de jugement de la valeur se retrouve bousculée : l'analyse de la cohérence est repositionnée de façon beaucoup plus centrale (intégration des enjeux, interaction entre acteurs, entre niveaux), nécessitant de reconsidérer la place de l'efficacité comme critère jusqu'alors prédominant des évaluations. Les travaux d'évaluation du Fonds Chaleur montrent que l'analyse de l'efficacité est un outil particulièrement puissant et prisé par les décideurs, mais qui comporte certains écueils⁴⁰ – notamment lorsque le critère est appliqué aux politiques de transition, pour lesquelles il est important de vérifier l'effet incitatif/déclencheur du dispositif, ainsi que ses effets à plus long terme (décarbonation, effet d'entraînement ou de verrous, etc.).

Plusieurs interventions aux JFE ont souligné la nécessité d'articuler systématiquement les différents critères de l'évaluation : s'intéresser à l'impact seul ne suffit pas, il convient de le replacer dans une chaîne de causalité/contribution réaliste⁴¹. La transition obligerait également les évaluateurs à se concentrer sur le processus, plutôt que sur le résultat⁴² : processus à l'aboutissement incertain, il nécessite de réaliser des focus sur la stratégie et les moyens d'amener, d'élargir ou de consolider le changement. La question n'est dès lors plus tant « ce qu'il faudrait faire » que « comment on le fait ». Dans ce contexte, l'évaluation doit prendre en compte à la fois (a) la multiplicité des transitions à l'œuvre et des systèmes concernés et (b) le caractère multi-acteurs et multi-niveaux des processus. Cela implique d'identifier les forces structurelles et sous-jacentes, qui peuvent être « contraires, en concurrence ou orthogonales »⁴³.

L'exemple de l'évaluation des effets de la co-décision dans les dispositifs de participation citoyenne du Grand Poitiers présenté aux JFE est éclairant⁴⁴ : il s'agissait de se focaliser sur l'analyse des processus de co-décision et ses effets sur les parties prenantes, et non pas sur les résultats en termes d'action publique – l'objectif principal étant d'identifier les

dispositifs de co-décision les plus capables de transformer les trajectoires d'engagement des habitants les plus éloignés de la sphère publique. D'un autre côté, le partage d'expérience de la métropole du Grand Lyon a permis de donner des clés de lecture de la façon de juger de la réussite d'une action publique territorialisée « en transition », au travers de trois grands critères : la compréhension des enjeux par les citoyens, l'acceptation progressive du changement (capacité à embarquer les publics les plus vulnérables) et l'exigence démocratique accrue (les citoyens demandent des comptes sur les effets des mesures prises)⁴⁵.

L'adaptation et l'évolutivité – voire la différenciation – des critères d'évaluation est également une piste de travail soulevée pendant les JFE, avec l'exemple du territoire de Mayotte, dont le contexte change très souvent sur différents plans (économique, social, environnemental) et peut voir sa situation bouleversée par des événements climatiques. Alors que ces territoires sont, plus que d'autres, guidés par l'aléa et l'incertain, les critères d'évaluation des programmes et politiques publiques doivent pouvoir changer très vite – ce que ne permettent pas les critères liés aux fonds européens⁴⁶.

Plus généralement, les débats ayant eu lieu lors des JFE ont souligné la nécessité profonde d'une discussion organisée et collective sur ce que sont les « valeurs de l'évaluation ». En effet, comment caractériser ce qui constitue un « système meilleur » ? L'évaluation devant « dire la valeur », elle est nécessairement normative, ce qui met les valeurs en tension⁴⁷. L'apport de l'évaluation est alors d'intégrer explicitement la discussion sur les valeurs – le processus évaluatif permettant aux acteurs de dialoguer, délibérer et ainsi atteindre une compréhension collective et partagée des initiatives de transition. Les indicateurs ont également fait l'objet d'intenses discussions, notamment sur leur statut et leur utilité : les intervenants ont insisté sur la nécessité de partager la définition des indicateurs, mais aussi leur interprétation (idée de « récit causal partagé »)⁴⁸.

40. *L'évaluation comme outil d'objectivation des arbitrages de politiques publiques : le cas du « Fonds Chaleur » porté par l'ADEME* Isabelle Sannic (ADEME), Hugo Thenint (EDATER), Catherine Galano (Frontier Economics) Session 5

41. *Évaluer les dispositifs de solidarité : défis méthodologiques et retours d'expériences de terrain* Marie Walser (Laboratoire des Communs Alimentaires), Clément Lacouette-Fougère (Chaire Santé, Sciences Po Paris), Auriane Lamy (Chaire UNESCO Alimentations du Monde) – Session 9

42. *Comprendre la transition pour mieux l'évaluer* Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

43. *Comprendre la transition pour mieux l'évaluer* Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

44. *Les effets de la co-décision dans les dispositifs de participation citoyenne : quels outils et quelles méthodes ?* Benedict Lexton (Grand Poitiers) Session 11

45. *Intervention de Corinne Hooge (Métropole du Grand Lyon) lors de la 3^e table-ronde.*

46. *Les coûts de l'action publique en transition, du point de vue de l'évaluation des Fonds Européens* Antonin Thyraud (Université Paris-Nord), Marie Sergent (ANCT), Laurent Caillaud (Région Nouvelle-Aquitaine), Ferdinand-Fils Lambert (Région Île-de-France), Naila Louison (Département de Mayotte), Marie Zapata (Région Bretagne) – Session 5

47. *Comprendre la transition pour mieux l'évaluer* Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

48. *Évaluer les dispositifs de solidarité : défis méthodologiques et retours d'expériences de terrain* Marie Walser (Laboratoire des Communs Alimentaires), Clément Lacouette-Fougère (Chaire Santé, Sciences Po Paris), Auriane Lamy (Chaire UNESCO Alimentations du Monde) – Session 9

LES DONNÉES: UN OUTILLAGE TRÈS IMPARFAIT ET DES PISTES POUR LE COMPLÉTER

La **qualité des données** est également un enjeu majeur pour l'évaluation des transitions: les données environnementales, sociales et économiques sont produites par des acteurs différents, avec des temporalités et des méthodes variées. Certaines données clés (empreinte environnementale, comportements, biodiversité) sont **incomplètes** ou **peu/pas comparables** et les évaluateurs **manquent d'indicateurs «intégrés»** pour mesurer la cohérence entre politiques (ex: les liens entre climat - emploi - santé). Les interventions qui ont eu lieu lors des JFE ont mis en avant **des exemples d'outillages utiles et variés, pour collecter et analyser des données en contexte de transitions**:

- **Rennes Métropole** a expérimenté un Baromètre de perception des transitions visant à mieux connaître les problèmes publics pour alimenter une démarche de conception de politique publique⁴⁹: **les outils de l'observation sont alors utiles pour compléter certaines évaluations** en apportant d'autres sources de données, complémentaires à celles recherchées. À l'inverse, les évaluations peuvent enrichir certaines observations et interroger d'autres données d'observation.

- **Le Grand Annecy, l'ADEME et Quadrant Conseil** ont construit un **dispositif d'évaluation d'actions visant à faire évoluer les comportements des individus** vers une plus grande prise en compte des transitions (évaluation des impacts des Dispositifs d'Accompagnement aux Changements de Comportements des particuliers en faveur de la transition écologique - DACC)⁵⁰. Une méthode associant (a) revue de littérature d'évaluations disponibles, (b) mobilisation des sciences comportementales et (c) études de cas a permis d'apporter des réponses sur des critères clés de l'évaluation: quelle pertinence des DACC à contribuer à une stratégie de transition? Quels sont leurs effets sur les changements de comportements, et quelle est la durabilité des changements induits? Sur ce point, les participants à l'atelier des JFE ont relevé l'intérêt de l'évaluation pour interroger le passage de l'intention aux changements réels de comportement.

- **L'OFB, la CDC Biodiversité et le Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS)** ont discuté de la pertinence et de la réussite d'**outils visant à «mesurer l'innommable» autour des enjeux de biodiversité** (Atlas de la Biodiversité Communale, Empreinte Biodiversité, Indice d'écopotentialité

urbaine)⁵¹ – ceux-ci ayant pour vocation de faciliter le pilotage de politiques biodiversité à une échelle globale, de modéliser des impacts sur la biodiversité pour démocratiser la prise en compte de cet enjeu – et enfin de **définir une trajectoire globale de l'état de la biodiversité** et de permettre aux acteurs publics et privés de se positionner par rapport à celle-ci.

- **Le Grand Poitiers** a mobilisé l'outil de la **typologie pour mieux comprendre les effets attendus de la participation d'habitants** dans le cadre d'un dispositif de co-décision. En mobilisant, en premier lieu, le critère des effets sur les participants, le travail de construction de la typologie a permis d'extraire des tendances de l'ensemble des données qualitatives afin de **décrire les trajectoires des participants et les différents niveaux d'effets observés**.

- **L'Agence Française de Développement (AFD) et Quadrant Conseil** ont développé **une démarche de suivi-évaluation apprenante appliquée aux projets de recherche** de l'Agence, afin de répondre à la question suivante: comment la recherche peut-elle concrètement nourrir et guider l'action publique? Cette démarche a permis de **déterminer les chemins de résultats des projets**, de définir les attendus du dialogue de politique publique, et in fine de clarifier le positionnement de l'AFD. La plus-value opérationnelle de cette démarche est d'engager largement les parties prenantes dans le pilotage du projet en insistant sur son aspect itératif («chemin faisant»), tout en capitalisant sur des questionnements transversaux⁵². Enfin, le travail mené par Hajar El-Aoufir (Téritéo) sur les contestations anti-éoliennes invite à dépasser la simple question des données pour s'intéresser à celle des arguments. Il s'agit de **prendre en compte les «ressorts affectifs» de la réception des politiques de transition, en distinguant les arguments objectifs et les arguments affectifs**: face au paradoxe d'un soutien massif de la population à l'énergie éolienne et d'un recours également important au tribunal administratif pour contester les autorisations de parcs éoliens délivrées, il est essentiel d'effectuer un travail participatif avec les citoyens sur ces politiques de transition pour qu'elles soient efficaces. La diversité des méthodes et outils qualitatifs est ici essentielle pour intégrer les attentes, inquiétudes et espoirs des riverains et définir des manières acceptables de mener la transition écologique⁵³.

49. **Baromètres, enquêtes de perception: des outils multitâches pour aider à la décision?** Gwenaél Bodo et André Crocq (Rennes Métropole), Karine Baudy (AUDIAR), Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)

50. **Dispositifs d'Accompagnement aux Changements des Comportements (DACC) en transition écologique: quels impacts et comment les mesurer?** Géraldine Broquin (Grand Annecy), Sylvie Pineau et Anaïs Rocci (ADEME), Karine Sage (Quadrant Conseil) – Session 10

51. **L'empreinte biodiversité, un outil puissant pour évaluer les pressions environnementales** Joao Pereira Da Fonseca (CDC Biodiversité); **Mesurer la biodiversité pour faire compter le vivant dans les projets d'aménagement:**

un urbanisme écologisé à l'épreuve. L'exemple du canton de Genève Zoé Grilhot – CNRS Lab Urba); **Retour sur l'évaluation ex-post des effets des atlas de la biodiversité communale en Bretagne: méthode, enjeux et renforcement des méthodes d'accompagnement** Servane Bourgeault (OFB) Session 8

52. **Une boîte à outil de suivi-évaluation pour renforcer les stratégies de dialogue entre recherches et pouvoirs publics** Agathe Devaux-Spatarakis (Quadrant Conseil) – Session 11

53. **Contestation anti-éoliennes et ressorts affectifs de la réception des politiques de transition** Hajar El-Aoufir (Teritéo) – Session 12



L'ÉVALUATION, AU CŒUR DU DÉBAT SUR LA PREUVE

Plus largement, la **question du statut de la preuve et de la manière d'améliorer son administration** a largement alimenté les discussions lors de la 1^{re} table-ronde des JFE. À un premier niveau, Marie-Hélène Meyling (CESE) a indiqué que **l'évaluation ne pourra jamais « tout prouver »** sur des sujets aussi complexes que ceux des transitions, notamment parce que les indicateurs existants sont très centrés sur le CO2 et que d'autres dimensions (biodiversité, effets sociaux, santé, justice) sont plus difficiles à quantifier et à harmoniser territorialement.

Il est dès lors essentiel d'effectuer un **travail d'harmonisation et de concertation pour rendre les évaluations comparables et révélatrices des réalités locales** – un constat abondé par Antoine Durand (Réseau Action Climat) qui a plaidé pour « plus et mieux de preuves », à condition qu'elles soient mises en débat dans des instances de gouvernance partagées (CESE, CESER, dispositifs participatifs) plutôt que confinées à des cercles technocratiques, afin **d'alimenter la désirabilité de la transition par des analyses solides des co-bénéfices** en termes de santé, d'emplois et de dynamiques territoriales. Allant plus loin, Laurence Quinaut (Rennes Métropole) a posé un diagnostic radical, en pointant que si l'évaluation apporte des preuves suffisantes, « apporter des preuves n'a plus l'air suffisant », renvoyant ainsi à **une crise plus large du statut de la preuve, des faits**, et plus généralement de l'expertise scientifique.

DE NOUVELLES FORMES D'OUVERTURE POUR UNE « CULTURE DE L'ÉVALUATION » MOINS TECHNICISTE ET CENTRALISÉE

Un frein à la diffusion des évaluations de politique publique est qu'elles adoptent un **caractère trop techniciste ou normatif** : des intervenants aux JFE regrettent que le débat public sur la transition reste réduit à des indicateurs chiffrés (tCO2, taux de rénovation, etc.) alors que les dimensions sociales, comportementales et culturelles de la transition restent sous-évaluées. En parallèle, la **participation des citoyens reste limitée** dans les démarches d'évaluation, et l'espace pour débattre des choix de société impliqués par la transition est réduit.

Sur le plan institutionnel, les intervenants aux JFE ont fait le **constat d'une gouvernance de l'évaluation des transitions encore trop cloisonnée** : alors qu'une multiplicité d'acteurs est appelée à intervenir (services de l'État, collectivités territoriales, agences, opérateurs, évaluateurs externes, société civile), la **coordination est faible** entre les différents niveaux d'action (européen, national, territorial). Le constat est fait que **les dispositifs d'évaluation restent trop souvent sectoriels et descendants**.

Un enjeu essentiel est, dès lors, d'associer le maximum de parties prenantes à l'évaluation, dès le départ, en définissant ensemble ce que l'on évalue, comment, et avec quels moyens. Les interventions qui ont eu lieu lors des JFE ont mis en avant **des exemples d'initiatives permettant de mieux associer ces différentes parties prenantes – dont les citoyens** :

- **L'ADEME** a montré comment des **démarches de recherche-action, ainsi que le concept de « démonstrateur »** permettent d'embarquer à la fois consommateurs, salariés, collectivités et entreprises dans des projets concrets (consommation responsable, sobriété), avec une co-construction d'indicateurs de progression⁵⁴.

- **L'évaluation mixte collaborative**, expérimentée par le Conseil départemental de la Charente et par la Métropole du Grand Lyon⁵⁵, est un dispositif mis en place au sein des collectivités pour répondre au besoin d'évaluation exprimé par les Directions. Une sensibilisation générale a été réalisée auprès des cadres afin qu'ils intègrent l'évaluation dans leur quotidien, dès la définition des projets et le dispositif s'appuie sur un binôme composé d'un chargé d'évaluation et d'un référent évaluation au sein de la Direction opérationnelle. Les travaux évaluatifs sont co-construits

54. Intervention de Jacqueline Roisil (ADEME Bretagne) lors de la 1^{re} table-ronde.

55. *L'évaluation mixte : un mode d'organisation approprié pour répondre aux nouveaux défis rencontrés par les acteurs publics ?*

Maud Fourrier (Département de la Charente), Carlos Hinojosa (OCDE), Pauline Joly et Adrien Flichy (Quadrant Conseil) – Session 11

avec un comité technique composé de bénéficiaires et de non-bénéficiaires. Si cette approche permet de renforcer les compétences internes, de favoriser un apprentissage organisationnel et d'apporter une meilleure contextualisation à l'évaluation, elle pose la question de l'indépendance et de la neutralité de l'exercice, ainsi qu'une forme d'ambiguïté de la responsabilité évaluative.

- **Un programme de recherche participative**, présenté par Sandro De Gasparo (Atémis), vise à **refonder la relation entre associations, financeurs et institutions publiques** en faisant de l'évaluation un levier de coopération et non un outil de domination. Pour sortir de la logique normative actuelle, il est utile d'articuler révélation (observer le réel) et délibération (construire ensemble la valeur à partir de ce réel).

Plusieurs interventions aux JFE ont insisté sur **la nécessité de repenser la manière d'intégrer les citoyens aux démarches évaluatives**. Si cette question traverse la pratique de l'évaluation de longue date⁵⁶, le caractère massif et systémique des transitions invite à explorer de nouvelles pistes. Plusieurs ont pu être présentées aux JFE :

- **Rennes Métropole** a mis en place un **Baromètre – régulièrement actualisé – de la perception de la transition écologique par les habitants** ; celui-ci mesure à la fois le niveau de prise de conscience, les « points de crispation » et ce à quoi les habitants sont prêts ou non à renoncer.

- **Une approche telle que l'outcome harvesting**, présentée par Karine Sage (Quadrant Conseil) invite à **partir du terrain pour mesurer les changements concrets vécus par les individus**. Les référentiels d'évaluation peuvent alors aider à structurer les échanges et à faire émerger de nouvelles idées.

- **Hélène Clot** (Grenoble Alpes Métropole) a insisté sur le fait que l'évaluation des projets urbains ne peut plus se limiter à des indicateurs techniques ou financiers : elle doit prendre en compte le « reste pour vivre » et le bien-être réel des habitants. Les rénovations, souvent présentées comme bénéfiques, améliorent parfois le confort, mais sans forcément augmenter les ressources disponibles. Une démarche telle que **IBEST propose d'évaluer le bien-être à travers huit dimensions** inspirées de la théorie des capacités d'Amartya Sen, avec pour objectif de **relier le vécu des habitants aux décisions publiques**, en rendant visibles les « invisibles » et leurs trajectoires. L'évaluation devient alors un **outil de dialogue entre citoyens, chercheurs et élus**, plutôt qu'un simple contrôle de performance⁵⁷.

La **notion d'évaluation équitable** présentée par Raphaëlle Bisiaux (NIRAS) constitue également une piste intéressante pour décaler la réflexion sur le statut de l'évaluateur. Si l'évaluation est par nature « non équitable », car modelée par des contraintes, obligations et dynamiques de pouvoir, il est possible de tendre vers plus d'équité dans la conduite des démarches. Cela pose des questions de fond : les évaluateurs sont-ils prêts à renoncer à leur pouvoir évaluatif ? Les bailleurs de fonds sont-ils prêts à renoncer à leur pouvoir dans l'évaluation, au profit d'une approche plus participative ? Le partage du pouvoir évaluatif augmenterait-il la rigueur et la qualité de l'évaluation ? Des expériences de terrain ont montré que l'évaluation équitable peut être une notion très utile et opérationnelle à l'échelle locale, mais aussi dans le champ de la coopération internationale⁵⁸.

Lors de la quatrième table-ronde des JFE, les participants ont enfin évoqué la possibilité de **stimuler la demande d'évaluation citoyenne**. Si certains responsables politiques et médiatiques ont une appétence limitée pour l'évaluation, la société civile la réclamerait davantage. Clément Lacouette-Fougère (Sciences Po Paris) propose de déplacer le centre de gravité de l'offre vers la demande : au delà de l'évaluation participative classique, il appelle à « stimuler la demande citoyenne en évaluation », via des dispositifs comme la plateforme citoyenne de la Cour des comptes, mais aussi en soutenant des collectifs d'évaluateurs ou de citoyens qui s'autosaisiraient de sujets importants, sans attendre l'agenda institutionnel.



56. Les travaux de la SFE interrogeaient la place des citoyens dans l'évaluation dès les années 2000 (voir *Le Citoyen, L'Élu, L'expert : pour une démarche pluraliste d'évaluation des politiques publiques* : Septièmes Journées Françaises de l'Évaluation, 2007) puis 2010 (Cahier n°9 de la SFE : *L'évaluation participative : De la prise en compte des publics au pouvoir d'agir citoyen*, 2015). Les JFE qui ont eu lieu en 2022 proposaient un axe de travail intitulé « Évaluation et démocratie : pour une évaluation citoyenne ». Plus récemment, le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) et la SFE ont co-organisé en janvier 2026 une journée Rendez-vous de l'Évaluation sur le thème « Évaluer la démocratie participative et faire de l'évaluation un outil démocratique »

57. **La transition écologique : quelle valeur socio-économique ?**
Julian Perdrigeat (La Fabrique des Transitions), Karine Sage (Quadrant Conseil), Sandro De Gasparo (Atémis), Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)
Session 8

58. **Vers une évaluation équitable : repenser notre posture et nos pratiques pour intégrer l'équité dans nos démarches** Raphaëlle Bisiaux (NIRAS) –
Session 12



REPENSER LE RAPPORT COLLECTIF À L'ÉVALUATION: VERS DES ORGANISATIONS APPRENANTES

Les JFE ont permis de démontrer comment **la prise en compte des transitions oblige les organisations à repenser leur rapport à l'évaluation**. À des niveaux différents, et sur des thématiques variées, trois exemples illustrent la manière dont les organisations peuvent «réinventer» leur posture d'évaluatrices – et leur rapport à l'évaluation.

À un premier niveau, l'évaluation des Chartes des Parcs nationaux présentée aux JFE constitue une démarche illustrant la manière donc **l'évaluation doit être un outil d'apprentissage collectif**, dans un contexte de transitions globales: à la fois **outil d'adaptation** (rendre visibles les effets du changement climatique et identifier les marges d'adaptation pour réajuster l'action), **d'accompagnement au changement** (mise en place de nouveaux modes de gouvernance, plus ouverts), et d'anticipation (observation, veille et suivi scientifique, prospective et écoute du territoire pour capter les tendances lourdes et les signaux faibles). **Des questions évaluatives qui inscrivent l'analyse dans le temps long des transitions** peuvent ainsi être inventées, à l'instar de l'évaluation du parc national de Port-Cros qui s'est demandé *«dans quelle mesure les actions mises en œuvre par le parc et ses partenaires en matière d'adaptation au changement global ont permis de réduire la vulnérabilité du territoire et d'anticiper les impacts attendus»*⁵⁹.

À un deuxième niveau, et plus structurellement, l'évolution du rapport à l'évaluation de la Banque Mondiale est intéressante à étudier: Estelle Raimondo a expliqué comment l'institution est passée de l'évaluation de projets d'infrastructures à un **rôle de «banque de connaissances» dont le cœur de métier devient la circulation des savoirs**, le renforcement des capacités et l'institutionnalisation des politiques. **Le système d'évaluation historiquement construit a été revu en profondeur, autour de trois exigences**: sortir de l'obsession des indicateurs, évaluer sur des durées d'au moins 10 ans, et travailler en grappes d'activités avec des méthodes interdisciplinaires (process tracing, études de cas comparées, analyses qualitatives)⁶⁰.

L'exemple d'Expertise France est également parlant: lors de la 2^e table-ronde qui a largement abordé la question de la **circulation des savoirs, et notamment des «savoirs cristallisés» par l'évaluation** (rapports, études, synthèses), l'équipe SERA a partagé **son travail de «courtage de connaissances»**: à partir de plus de 150 évaluations finales et 25 évaluations



élargies, elle a **construit une «architecture organisationnelle de l'apprentissage» avec des formats différenciés** selon les publics (tutelle, porteurs de projets, partenaires techniques et financiers, équipes internes). Cela passe par de «l'apprentissage par le terrain»: des rencontres débats sur des évaluations thématiques où porteurs, programmes nationaux et experts extérieurs confrontent les résultats, discutent ce qu'il en est advenu six mois après, produisent de nouvelles hypothèses; mais aussi par des guides opérationnels et fiches pratiques transformant les enseignements en repères concrets pour l'instruction de nouveaux projets⁶¹.

Enfin, la démarche d'évaluation conduite par le Centre National de la Fonction Publique (CNFPT), accompagné par Planète Publique, et portant sur la prise en compte de l'urgence écologique dans l'offre de formation des fonctionnaires, montre également comment l'organisation, face à la complexité des transitions – et notamment la diversité des problématiques rencontrées (énergie, alimentation, mobilités, attractivité, etc.), a dû renouveler sa posture évaluative. La nouvelle doctrine du CNFPT vise à **associer un regard rétrospectif (ex post) et une démarche prospective, afin de mieux anticiper les besoins futurs en compétences des collectivités locales**. Les débats ayant eu lieu lors des JFE ont mis en avant les apports conceptuels d'une telle démarche, notamment la «boucle vertueuse» formée par le binôme évaluation/prospective⁶², et notamment les techniques articulant forecasting (anticipation) et *backcasting* (retour du futur vers le présent).

Si de telles démarches favorisent l'articulation des temps courts et longs, ainsi qu'une vision transversale qui génère une appropriation stratégique au sein de l'établissement, elle se heurte à plusieurs limites. Parmi celles-ci: la difficulté de dresser une image complète d'un objet en constante évolution, l'absence de travail approfondi sur le long terme (notamment sur les métiers à l'horizon 2050), un appui restreint à la

59. *L'évaluation de la Charte des Parcs nationaux: une modalité de prise en compte des transitions* Anne Micoud et Anne Pisot (Consortium Consultants), Giacomo Baldin (Parc national des Calanques), Caroline Delelis (OFB)

60. *Intervention d'Estelle Raimondo (Banque mondiale) lors de la 2^e table-ronde.*

61. *Intervention de Laetitia Drean (Expertise France) lors de la 2^e table-ronde.*

62. *Les collectivités territoriales et leurs agents face à l'urgence écologique: pour une approche évaluative et prospective de la transition* Henri Jacot (Société française de prospective), Frédéric Miclo (CNFPT), Benoît Simon et Théophile Courtier (Planète Publique) – Session 10

littérature scientifique et au benchmark, ainsi qu'une coordination complexe entre les approches évaluative et prospective. Cette expérience marque une évolution de la posture évaluative du CNFPT, **qui passe d'une logique de mesure à une logique d'apprentissage et de projection.**

L'ÉVALUATION: UN RÔLE DE BOUSSELE POUR L'ACTION PUBLIQUE EN TRANSITION(S)

En conclusion, une métaphore a accompagné nombre de débats lors des JFE: celle d'une **évaluation jouant le rôle de «boussole de l'action publique»**. Laurence Quinaut (Rennes Métropole) a ainsi indiqué avoir «l'impression qu'on a moins besoin d'une évaluation au sens vraiment rigoureux [...] que d'une boussole»⁶³ **qui aiderait à vérifier si les actions gardent le cap, plutôt qu'à produire des démonstrations complètes de la causalité.** La méthode des scénarios est de ce point de vue éclairante, notamment en ce qu'elle permet d'articuler les enjeux de court et de long terme: l'ADEME produit ainsi des scénarios 2050 qui n'ont pas vocation à «décider», mais à éclairer les choix et à sélectionner les bons indicateurs pour suivre le chemin vers la neutralité carbone.

À l'échelle territoriale, Thierry Burlot (Agence de l'Eau Loire-Bretagne) a pu démontrer comment, en Bretagne, l'évaluation de la politique de l'eau révèle que celle-ci devient «le facteur limitant au développement économique et à l'urbanisation de la Bretagne et à la santé des Bretons», **transformant une question environnementale en question de modèle de développement** et d'aménagement du territoire. **Le besoin d'une «boussole» se traduit ici en choix structurels essentiels:** modèle agricole désiré, localisation choisie de l'urbanisation, articulation ville/campagne, etc.



63. Intervention de Laurence Quinaut (Rennes Métropole) lors de la 1^{re} table-ronde.



Orienter plus que mesurer ?

Vers un repositionnement stratégique des évaluateur·trices

Le troisième axe de travail des JFE cherchait à **comprendre la manière dont le déploiement des transitions transforme non seulement la pratique de l'évaluation, mais également le métier et ses praticiens**. Alors que l'évaluation reste une pratique peu normée, il s'agissait d'analyser la manière dont les écosystèmes se reconfigurent et la place de l'évaluation en leur(s) sein(s).

Afin de cartographier les acteurs, pratiques et contours de ces espaces en évolution, plusieurs enjeux ont été adressés : les acteurs de l'évaluation, les compétences et la formation, le dépassement des approches sectorielles, l'accessibilité et la démocratisation de l'évaluation, ou encore le renouvellement de la commande en évaluation.

LE CONSTAT D'UN « MÉTIER DÉSORIENTÉ »

En préambule des discussions qui ont porté sur l'évolution du métier d'évaluateur, la 4^e table-ronde des JFE a fait **le constat d'un métier « désorienté »** : Clément Lacouette-Fougère (Sciences Po Paris) s'est appuyé sur les travaux de Bruno Latour pour décrire des évaluateurs « en chute libre, sans coordonnées communes, avec un sol qui se dérobe »⁶⁴, pris entre des modèles hérités d'un monde stable et les urgences d'un monde en transition où l'expertise est contestée. **Trois grandes dynamiques de transformation** de la pratique de l'évaluation peuvent être identifiées : **une évaluation plus narrative** (qui « raconte les chemins plutôt que les bilans »), plus dialectique et délibérative (intégrant les controverses plutôt que les lissant) et plus écologique, car consciente des interdépendances entre humains, institutions et milieux, et attentive à la « biodiversité » des approches.

Le grand **basculement des métiers de l'évaluation serait alors lié au fait que « nous sommes en train de passer d'un métier de mesure à un métier d'orientation »**⁶⁵, moins centré sur le jugement que sur la capacité à relier, à faire apparaître les interdépendances. Le constat rejoint celui fait lors de la table-ronde relative aux enjeux de coopération internationale,

les intervenants insistant sur le fait que **« l'évaluation ne doit pas trancher, mais relier »**⁶⁶ pour s'inscrire dans une culture du consensus : le contenu des évaluations doit être co-défini par les communautés professionnelles, y compris par les associations du Sud. Celles-ci doivent faire émerger les « *descripteurs du changement* » avant de les transformer en indicateurs, plutôt que d'imposer d'emblée un référentiel externe.



64. Intervention de Clément Lacouette-Fougère (Sciences Po Paris) lors de la 4^e table-ronde.

65. Intervention de Clément Lacouette-Fougère (Sciences Po Paris) lors de la 4^e table-ronde.

66. Intervention lors de la 2^e table-ronde.

DES ÉVALUATEURS TECHNIQUEMENT OUTILLÉS, MAIS UNE CULTURE QUI RESTE À ÉTENDRE ET À HYBRIDER

Face à cette perte de repères, la 4^e table-ronde des JFE a permis d'introduire **le Référentiel de compétences du métier d'évaluateur**, construit par le groupe de travail «Reconnaissance professionnelle des compétences des évaluateurs» de la SFE, qui propose 49 compétences réparties en trois catégories (savoirs, savoir-faire et savoir-être)⁶⁷. Les JFE ont été l'occasion de **mettre ce référentiel à l'épreuve de la question des Transitions**, en identifiant des «variables critiques de transition» pouvant percuter ces compétences. Il s'agit de variables techniques (hybridation avec sciences de l'ingénieur, IA), pédagogiques et managériales (formation à la pensée évaluative au delà du seul corps des évaluateurs, montée en puissance des *soft skills*), démocratiques (dépoliarisation des débats, diversification des savoirs légitimes, travail sur l'influence des réseaux sociaux) et institutionnelles (renouvellement des modes d'engagement et de délibération).

Les débats ont fait émerger **un relatif consensus sur l'appropriation des variables techniques**: Estelle Raimondo (Banque mondiale) estimant qu'à l'échelle internationale, la profession a «relevé le défi technique» de l'évaluation grâce au «bricolage» de méthodes diversifiées – Virginie Besrest (Quadrant conseil) nuancant le constat pour le contexte français, puisque des oppositions entre méthodes quantitatives et qualitatives, ou plutôt entre méthodes (quasi)expérimentales et basées sur la théorie restent encore présentes, et les méthodes mixtes trop rares. De nombreuses discussions ont néanmoins souligné que la maîtrise de compétences techniques reste insuffisante pour «mieux évaluer», notamment vis-à-vis d'environnements et de programmes de plus en plus complexes.

L'appropriation des technologies numériques, en particulier de l'IA générative, a fait l'objet de réflexions traversant de nombreux thèmes, et plus particulièrement la formation. Les JFE ont ainsi été précédées par un atelier de développement «IA & évaluation» assuré par Kelly Perotte (Planète Publique) et Alix de Saint-Albin (Pluricité).

Durant les JFE, un atelier de «hackathon» animé par Axelle Steenstrup (Itinere conseil) a développé les compétences en IA d'une soixantaine de participants par une approche de résolution de problème «mains sur le clavier», en groupes.

Le recours à la **prospective et à ses techniques** peut s'avérer précieux pour intégrer une approche systémique à l'évaluation, notamment en ce qu'elle permet d'identifier différentes façons de «voir le futur» non exclusives, et qu'elle implique de remonter aux causes profondes des problèmes. Différentes techniques ont pu être exposées lors des JFE⁶⁸, telles que le **l'observation** (distinguer les tendances, signaux faibles, «nœuds du futur» présentant un potentiel de bifurcation), **la mobilisation des récits et des imaginaires**⁶⁹ impliquant de savoir hybrider les solutions d'ingénierie et de mise en œuvre («*backcasting*», «*design fiction*» et «*design fonction*»), **l'aide à la structuration des questionnements** (prospective exploratoire, normative, stratégique) et la facilitation du **passage de la pensée à l'action** pour mieux «piloter les bifurcations».

La rencontre de l'évaluation et du **design** de politiques publiques a été au cœur de ces JFE. La proposition d'une demi-journée complète autour d'un «Village de l'Évaluation et du Design» a permis de montrer à quel point la diversité des collaborations possibles et la création de formes hybrides pouvaient apporter des solutions dans le cadre de la gestion des politiques de transition(s). La présentation de cas concrets par une partie des auteurs du dernier Cahier de la SFE⁷⁰, a ainsi pu inspirer les nombreux participants, évaluateurs comme designers.



Les deux gagnantes du concours « mon évaluation en 180 secondes »

67. **Le métier d'évaluateur de politiques publiques: compétences, spécificités et référentiel**, Cahier de la Société Française de l'Évaluation n°11, décembre 2024. Le numéro a été coordonné et rédigé par François Mouterde et François Lecouturier, co-animateurs du Groupe de travail SFE «Reconnaissance professionnelle des compétences des évaluateurs» (2020-2023); il est accessible [ici](#).

68. **Les collectivités territoriales et leurs agents face à l'urgence écologique: pour une approche évaluative et prospective de la transition** Henri Jacot (Société française de prospective), Frédéric Miclo (CNFPT), Benoît Simon et Théophile Courtier (Planète Publique)

69. Voir également les échanges ayant eu lieu lors des Entretiens Albert Kahn organisés le jeudi 13 novembre 2025 à l'Auditorium du Musée départemental

Albert-Kahn et organisés en partenariat avec la Société française de Prospective (SFDPP) et la Société Française de l'Évaluation (SFE), sur le sujet **Les démarches prospectives et évaluatives des territoires en transitions. Quel rôle pour les imaginaires?**: <https://eak.hauts-de-seine.fr/les-entretiens-albert-kahn/detail/eak-72-les-demarches-prospectives-et-evaluatives-des-territoires-en-transitions-quel-role-pour-les-imaginaires>

70. **Évaluation et design des politiques publiques. Coopérer et hybrider pour transformer l'action publique**, Cahier de la Société Française de l'Évaluation n°12, juillet 2025. Le cahier a été coordonné par Thomas Delahais, Virginie Besrest, François Jégou, Christophe Gouache et Karine Sage et Stéphane Vincent.

Intelligence artificielle et évaluation

des JFE qui fixent un cap en matière d'enjeux d'appropriation technologique

L'IA ET L'ÉVALUATION : DES OPPORTUNITÉS ET DES DÉFIS

L'émergence et la diffusion rapide des technologies d'intelligence artificielle (IA), en particulier des IA génératives, transforment en profondeur les pratiques évaluatives. **Elles offrent de nouvelles opportunités – traitement de données massives, automatisation de tâches répétitives – mais comportent également des risques majeurs :** opacité des processus, biais dans les données ou les résultats, dépendance technologique, atteinte potentielle à la neutralité, et enjeux éthiques liés aux outils et aux données. Ces technologies ne sont pas neutres : elles reflètent les choix, limites et représentations de leurs concepteurs et des données utilisées pour les entraîner. L'usage éthique des outils d'IA en évaluation suppose donc une vigilance accrue en matière d'équité et de justice sociale.

Face à ces évolutions, la SFE a lancé en 2025 une initiative fédératrice de Groupe thématique « Technologies numériques et évaluation » qui a organisé **le dialogue de la communauté autour de ces enjeux**, échangé des pratiques, et travaillé à une application de la charte SFE aux usages d'intelligence artificielle.



LES JFE 2025: UNE MISE EN DÉBAT DES PRINCIPES ET DE LA CHARTE DE L'ÉVALUATION AU PRISME DE L'IA

Les Journées françaises de l'évaluation ont été la première occasion de mise en débat du projet de principes directeurs pour l'IA en évaluation. **Les principes directeurs précisent les exigences applicables vers lesquelles tendre pour un usage conforme aux principes généraux de la Charte éthique de la SFE**, en sus du respect des obligations contractuelles, des chartes internes des organisations et des cadres juridiques applicables.

Les principes directeurs pour l'IA déclinent la Charte SFE (adoptée en 2003 et actualisée en 2006), dans un ordre de présentation spécifique aux enjeux liés à l'IA sans modifier la hiérarchie fondatrice des principes de la Charte SFE. Ses sept principes fondateurs – **Indépendance, Transparence, Pluralité, Respect des personnes, Compétence, Responsabilité et Utilité** – guident les pratiques évaluatives et conservent toute leur pertinence à l'ère du numérique. Ce jalon a confirmé la pertinence de disposer d'un cadre commun et a permis d'envisager sa présentation à l'Assemblée générale de la SFE.





LA NÉCESSITÉ D'UN ENGAGEMENT ACCRU DES ÉVALUATEUR·TRICES AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

Au-delà de la question des compétences techniques, les JFE ont été le lieu d'une discussion fertile sur **la manière dont les évaluateurs peuvent être utiles aux transitions**. Les intervenants ont pu identifier **différentes postures** à cet effet⁷¹ :

- **La posture de l'évaluateur « pirate bienveillant »** des politiques publiques, visant à rendre compte et apprendre des transitions institutionnelles.
- **L'évaluateur comme « ami critique »**⁷², compagnon de route, qui cherche à prévoir et anticiper les obstacles de la transition plutôt que les subir.
- **L'évaluateur comme « constructeur de théorie »** pour mieux préparer les futurs en travaillant sur les apprentissages issus des échecs, dont la mission est de construire un legs.

De façon transversale à ces différentes postures, plusieurs participants ont fait **le constat de la nécessité d'une évaluation plus engagée**, pouvant jouer un rôle de contre-pouvoir discret. La tension entre une posture distante garante d'objectivité, et l'exigence d'un engagement au sens d'« aller au contact », de se donner et de s'exposer, a été mise en scène lors d'une animation théâtrale dans le Petit Cloître⁷³. À cette occasion, la quasi-unanimité des participants aux JFE s'est ralliée à la vision d'une évaluation engagée, incarnée par Caroline Massot (ANAP).

Il apparaît aujourd'hui nécessaire de repenser le métier de l'évaluation, en conservant ce qui fait son ADN (miroir critique, aide à passer des caps, identification de voies) **tout en questionnant certains dogmes** tels que l'obsession d'une objectivité suprême ou l'indépendance entendue uniquement comme « distance ». Virginie Besrest, Présidente de la SFE, a ainsi plaidé pour ne pas développer l'évaluation comme une niche, mais au contraire pour **diffuser la « posture évaluative partout, dès la conception et tout au long de la vie de la politique publique »**⁷⁴.

La question de **l'accompagnement des parties prenantes par l'évaluateur** a également émaillé nombre de discussions des JFE. L'expérience d'une « auto-évaluation accompagnée » dans plusieurs pays (Burundi, République démocratique du Congo, Maroc, Maurice) présentée par Expertise France est éclairante pour montrer comment **l'évaluateur devient**



surtout « accompagnateur méthodologique » plutôt que producteur de jugement. Trois enseignements se dégagent de la démarche menée : un **transfert de compétences méthodologiques fort** (les porteurs de projet apprennent à construire des outils, conduire des entretiens, analyser des données), un **repositionnement des organisations communautaires comme « acteurs sachants »** qui produisent des connaissances et renforcent leur leadership auprès des ministères, et une **capacité accrue à documenter des « changements significatifs »** (sociaux, relationnels, comportementaux) souvent invisibles dans des indicateurs macro ou des cadres logiques standards⁷⁵.

Dans ce contexte d'engagement accru, les débats sur la formation des futurs évaluateurs ont mis en lumière la nécessité de garantir la crédibilité des évaluations face à des enjeux politiques croissants, aux pressions institutionnelles et à la performativité des indicateurs.

71. **Comprendre la transition pour mieux l'évaluer** Thomas Delahais (Quadrant Conseil) – Session 1

72. Thyraud-Durocher, Antonin. *La politique de « l'ami critique » : les évaluateurs et leur professionnalisation dans la construction d'une Europe de la Cohésion (1957-2021)*. Thèse de doctorat (études politiques), École des hautes études en sciences sociales (EHESS), soutenue le 11 décembre 2023.

73. **L'évaluation pour un futur désirable?** Keynote d'Alix de Saint Albin

74. Intervention de Virginie Besrest (Quadrant Conseil, SFE) lors de la 4^e table-ronde.

75. Intervention de Laetitia Drean (Expertise France) lors de la 2^e table-ronde.

UN BESOIN PLUS LARGE DE FORMATION DES MÉTIERS DE L'ACTION PUBLIQUE AUX TRANSITIONS

La transformation des métiers liée aux « régimes de crise » propres aux transitions n'impacte pas que les évaluateurs. Cécile Ferrieux (AgroParisTech Clermont-Ferrand) a rappelé le défi majeur qui se pose : **comment former des professionnels engagés dans les transitions?**⁷⁶ Derrière les politiques publiques, la question des métiers, des postures et des compétences est souvent oubliée. Or, **la crise écologique se traduit par une multiplication des politiques climatiques locales**. Cette évolution impose aux professionnels de se former continuellement pour pouvoir agir efficacement sur ces enjeux qui deviennent centraux dans leur pratique quotidienne. En corollaire, **la crise sociale se caractérise par un accroissement des inégalités territoriales et des difficultés d'accès aux services et aux ressources**. Les professionnels doivent constamment adapter leurs méthodes de travail et leurs approches pour répondre à ces défis.

Dans ce paysage professionnel en recomposition, **des outils émergent, comme le design de politiques publiques et les récits territoriaux**. Ces approches innovantes, qui mobilisent les imaginaires locaux, offrent des pistes prometteuses pour repenser l'action publique territoriale, fédérer les acteurs et redonner du sens aux métiers. Quatre leviers d'actions peuvent également être mobilisés pour transformer les pratiques professionnelles et les adapter à un monde en transitions⁷⁷ : (1) le « contact terrain » – une connaissance fine des acteurs et du contexte qui permet d'adapter les projets aux spécificités locales, en évitant les solutions toutes faites ; (2) la prise en compte du temps long : sortir de la logique du projet court-termiste permet de créer des dynamiques pérennes



et de concevoir des solutions durables ; (3) l'intégration de la prise de risque : accepter l'incertitude et favoriser l'expérimentation permet d'innover et de s'adapter aux contextes changeants ; (4) la territorialisation des enjeux : ancrer les actions dans les réalités locales, ce qui favorise l'appropriation des projets par les populations concernées.

La formation **joue donc un rôle clé dans l'opérationnalisation des transitions** – c'est également le constat fait par le Groupe de travail Emploi-Formation de la SFE, qui, à partir de l'exemple de l'évaluation du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC), a montré que le PIC incarne un jalon vers un « learnfare » à la française, où la formation devient un levier central de l'insertion durable : « *making transitions pay* » plutôt que « *making work pay* »⁷⁸.

76. *Les territoires face au changement, ou comment les transitions transforment les métiers* Cécile Cot et Cécile Ferrieux (AgroParisTech) – Session 6

77. *Les territoires face au changement, ou comment les transitions transforment les métiers* Cécile Cot et Cécile Ferrieux (AgroParisTech) – Session 6

78. *Transitions professionnelles et politiques publiques – une introduction* François Aventur (SFE) ; *Un cas emblématique : l'évaluation du Plan*

d'Investissement dans les Compétences (PIC) Bernard Gazier (Université Paris 1 ; *Instruments et conceptions des transitions – quels enjeux ?* Nicolas Farvaque (ORSEU) ; *Le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) au service des transitions* Haude Rivoal (CEET) ; *Les enjeux de la coordination des interventions pour les transitions des personnes en situation de handicap* Rodolphe Ejnès (Pluricité) ; *Les transitions des sportifs professionnels* Joyce Ardissonne (Amnyos) – Session 6

Un Village aux JFE pour hybrider évaluation et design

«LE DESIGN,
ÇA SE VIT!»

Les JFE de Rennes ont été l'occasion de créer un lieu éphémère : le village du design. Véritable lieu d'échanges, **il a permis d'explorer les synergies et les pistes de travail entre l'évaluation et le design**, pour envisager d'améliorer ensemble les politiques publiques. Le design ou l'évaluation, seuls, ne sont pas suffisants, comment peut-on unir nos forces, pour s'attaquer à des problèmes complexes ? Comment bénéficier de la capacité du design à naviguer dans les situations complexes, sans renoncer aux apports de l'évaluation pour comprendre et rendre compte de l'action publique ?

Les intervenants ont souligné l'importance de la collaboration, voire de l'hybridation entre l'évaluation et le design pour résoudre des problèmes complexes. En effet, l'évaluation permet de ne pas simplifier, le design, de ne pas systématiser, **«on essaie d'avoir le meilleur des mondes possibles»**. Mais cette hybridation doit être naturelle, elle ne doit pas être forcée et doit s'appuyer sur l'ouverture d'esprit de tous.





DES INITIATIVES CONCRÈTES ET DES DÉFIS

Des exemples de pratiques de travail ou d'évaluation qui ont permis au design et à l'évaluation de se rencontrer ont été présentés – à retrouver dans le cahier de la SFE dédié au design et à l'évaluation. **Rennes métropole organise un passage de relais entre l'évaluation, qui forme la base du changement,** et le design, qui propose des recommandations actionnables. Nantes métropole et Grenoble métropole ont montré comment, en pratique, le design et l'évaluation étaient utilisés au service des politiques locales – sans oublier la Région Occitanie qui a créé un kit de rencontre entre design et évaluation.

Les défis maintenant incluent notamment **la nécessité de décroisonner les disciplines et de créer des espaces de rencontre entre évaluateurs et designers.** Quant aux opportunités, elles incluent la possibilité de créer de nouvelles formes d'alliance et de coopération permettant de mieux appréhender des problèmes complexes comme les transformations.

La conclusion des échanges portait sur la grande proximité latente des deux métiers que les JFE 2025 ont osé mettre en exergue. En fait, ce sont des alliés, sur un terrain de jeu commun !



Ils et elles ont fait les JFE 2025

LES PARTENAIRES

Financé
par



LA COORDINATION DES JFE 2025

François Cathelineau, administrateur de la SFE et Président de l'Agence Phare, a coordonné l'ensemble de l'édition 2025 des Journées Françaises de l'Évaluation. Il a animé le Comité de programmation et le travail collectif de l'équipe organisatrice.

LES MEMBRES DU COMITÉ DE PROGRAMMATION

Un Comité a été constitué afin de composer une programmation de qualité pour les JFE. Il rassemblait des représentants des administrations, associations, milieux académiques et sociétés de conseil engagés dans l'analyse et l'évaluation des politiques publiques.

Ses membres étaient les suivants :

- Christophe Amoretti-Hannequin (France Urbaine)
- Adam Baiz (Cour des Comptes)
- Sophie Bensaadoun (Amnyos, administratrice de la SFE)
- Virginie Besrest (SFE/Quadrant Conseil, administratrice de la SFE)
- Gwenaél Bodo (Rennes Métropole)
- Dorig Bruno (Rennes Métropole)
- Axelle Charpentier (ministère de l'Éducation nationale, administratrice de la SFE)
- Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)
- Paul Cotton (Sciences Po Paris)
- Claire Delpech (Réseau Finances Locales)
- Alix De Saint-Albin (Pluricité, administrateur de la SFE)
- Antoine Durand (Réseau Action Climat)
- Julien Garnier (AFD)
- Charlotte Halpern (Sciences Po Paris, LIEPP & CEE)
- Vincent Honoré (CESER Bretagne)
- Clément Lacouette-Fougere (Sciences Po Paris)
- Guillaume Lacroix (POPSU Transitions)
- Sylviane Le Guyader (ANCT)
- Benoît Le Maux (Université de Rennes)
- Eugénie Parjadis (ANCT)
- Karine Sage (Quadrant Conseil)
- Isabelle Sannié (ADEME)
- Benoît Simon (Planète Publique)
- Baptiste Sion (Banque des Territoires)
- Antonin Thyraud (Université Sorbonne Paris Nord)
- Hélène Varlet (Région Hauts-de-France, administratrice de la SFE)
- Isabelle Vial (Office français de la biodiversité)
- Pierre Wokuri (Sciences Po Rennes).

Certains membres du Comité de programmation ont poursuivi l'aventure en devenant Référent-e-s de session, qu'ils soient remerciés pour leur engagement.

L'ÉQUIPE ORGANISATRICE

Les JFE 2025 ont mobilisé de nombreux bénévoles. Citons notamment, hormis les membres du Comité de programmation et partenaires déjà mentionnés :

- Adel Ben-Omrane, Administrateur de la SFE
- Laurent Barbut, animateur de groupe thématique SFE
- Sophie Bensaadoun, Secrétaire générale de la SFE
- Virginie Besrest, Présidente de la SFE
- François Cathelineau, Administrateur de la SFE
- Axelle Charpentier, Administratrice de la SFE
- Théophile Courtier, Secrétaire général adjoint de la SFE
- Laetitia Dansou, Administratrice de la SFE
- Thomas Delahais, Coordinateur du Cahier de la SFE « Évaluation et design de politiques publiques »
- Agathe Devaux-Spatarakis, Administratrice de la SFE
- Patricia Ingrassia, Trésorière de la SFE
- François Jegou, Fondateur de Strategic Design Scenarios
- Hélène Juillard, Administratrice de la SFE
- Matthieu Lacave, Trésorier adjoint de la SFE
- Jean-Marie Loncle, Secrétaire permanent de la SFE
- Dométhilde Majek, Fondatrice de Rives Nord (Design de politiques publiques)
- Caroline Massot, Administratrice de la SFE
- François Mouterde, ancien Président de la SFE
- Karine Sage, Animatrice de groupe thématique SFE
- Alix de Saint-Albin, Administrateur de la SFE
- Marc Tevini, animateur du réseau Jeunes Évaluateurs Émergents de la SFE
- Vincent Tison, Administrateur de la SFE
- Hélène Varlet, Vice-Présidente de la SFE





LA LISTE COMPLÈTE DES INTERVENTIONS, SESSION PAR SESSION

SESSION 1 : Le regard de l'évaluation pour comprendre une action publique en transition

Sous-session 1A : « L'évaluation pour comprendre une action publique en transition : essai de clarification »

L'évaluation des politiques de transition écologique, essai de clarification

Isabelle Sannie (ADEME), Sébastien Guilbert (EDATER),
Laurent Barbut (EPICES), Séverine Renault (AND
International)

Sous-session 1B : « Comment mieux évaluer la transition ? »

Comprendre la transition pour mieux l'évaluer

Thomas Delahais (Quadrant Conseil)

Les pratiques d'évaluation des politiques publiques en France et à l'international

Jérémye None (EY)

Faire la transition de « l'État en action » : les apports de la sociologie de l'action publique

Mathieu Sarnin (Quadrant Conseil, CEE)

Sous-session 1C : « Évaluer des programmes et politiques publiques au service de la transition écologique »

Fonds structurels européens de solidarité et de transition écologique, quelles stratégies pour l'action publique ?

Antoine Durand (Réseau Action Climat), Frédéric Bertrand
(Amnyos)

À quelles conditions l'évaluation des politiques publiques peut-elle être utile aux territoires en transition ?

Benoit Simon (Planète Publique)

Quelle évaluation pour des politiques multi-guichet ? Le cas de la compensation carbone

Stéphanie Barral (INRAE)

SESSION 2 : Évaluer le complexe et l'incertain

Sous-session 2A : « Placer la biodiversité au cœur de l'évaluation »

Les indicateurs de suivi de la Stratégie nationale biodiversité 2030 au service de son pilotage et de son évaluation

Alexandre Chanu (OFB)

Retour d'expérience sur la première évaluation intermédiaire de la Stratégie Nationale des Aires Protégées

Anne-Sophie Barnay, Pierre Vionnet et Laurent Germain
(OFB), Julie Quartermaine et Benoit Simon (Planète
Publique)

Cadre d'évaluation de l'impact du projet européen LIFE BIODIV'France : mise en application de la logique d'action

Benjamin Barralon (OFB)

Sous-session 2B : « Évaluer à l'échelle de grands territoires »

Comment faire (et ne pas faire) l'évaluation de la transition à l'échelle d'une Métropole ?

Marc Tevini (Quadrant conseil), Corinne Hooge (Métropole
de Lyon)

Évaluer la qualité écologique des territoires au prisme de la délibération. Expérimentations comparées dans les Hauts-de-France et en Normandie

Florence Jany-Catrice et Titouan Bouhier (Université Rouen-
Normandie), Mathieux Delefosse (Université de Lille)

La modélisation : appui ou piège pour l'évaluation ?

Hélène CLOT (Grenoble Alpes Métropole), Corinne Hooge
(Grand Lyon), Marc Tevini (Quadrant Conseil), Pauline
Pasquier (I-Care)

Sous-session 2C : « Évaluer les grands programmes de planification et de réponse aux crises »

France 2030 et Transition écologique : une programmation évaluative conçue pour répondre aux enjeux institutionnels et méthodologiques

Marie-Laure Naulleau et Nawel Sauvé (ADEME),
avec le du SGPI

Évaluer son « Plan de Relance » avec une approche participative et ancrée sur les ODD : retour d'expérience de la Wallonie

Viginie Louis (Institut Wallon de l'Évaluation, de la
prospective et de la Statistique)

La crise Covid-19 comme vecteur d'apprentissage

Lenaïg Salliou (Université de Pau et des Pays de l'Adour)

La planification territoriale en France à l'ère des transitions écologique et énergétique

Camille Tchounikine (AFD)

Poster

Conversations in Évaluation – Exploring 30 years of dialogues and disputes in the community

Antonin Thyrard (Université Paris Nord),
Thomas Delahais (Quadrant Conseil)

SESSION 3: Les élus et l'évaluation

Les enjeux et les modalités du contrôle et de l'évaluation des politiques publiques réalisés par le Sénat

Christine Lavarde (Sénatrice des Hauts-de-Seine)

L'évaluation des politiques publiques à l'Assemblée nationale : quand les député-es font ou mobilisent des évaluations

Sandra Marsaud (Députée de 2^e circonscription de la Charente), Adam Baiz (Cour des Comptes), Christophe Maisonneuve (CEC de l'Assemblée nationale), Manon Reguer-Petit (Agence Phare)

Faire vivre le suivi-évaluation au quotidien dans une commune de 7000 habitant-es : chiche ?

Karine Sage (Quadrant Conseil), Antoine Raynaud (Ville de Loos-en-Gohelle)

SESSION 4: Évaluation et coopération internationale à l'heure des transitions – regards croisés

Sous-session 4A: « Approches évaluatives et transitions écologiques »

Faire de l'évaluation un levier pour les transitions climat et nature : comment l'évaluation nourrit la stratégie et les pratiques du Groupe AFD concernant la transition écologique ?

Christine Poursat et Adrien Lorenceau (AFD)

Évaluer les transitions climatiques à travers l'analyse de contribution : le cas des prêts de politiques publiques climatiques AFD en Colombie

Gaëtan Coatanroch (Technopolis)

Sous-session 4B: « Approches évaluatives et transitions institutionnelles »

L'évaluation du CND SI : un levier pour renforcer la concertation et un terrain d'expérimentation d'une nouvelle offre de services pour renforcer la mise en œuvre des recommandations

Constance Pastor-Brassens et Jean-Marc Pommeray (MEAE), Corentin Martiniault (Coordination SUD)

Sous-session 4C: « Approches évaluatives et transitions des politiques de coopération en Afrique »

Comment l'évaluation peut-elle appréhender des changements de pratiques dans la coopération en réponse à une ambition de renouveler le partenariat Afrique-France ?

Marta Semplici (ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères)

La suppression de la trypanosomose animale dans la zone des Niayes au Sénégal : quels nouveaux enjeux de transition ? Regards multi-acteurs

Marie Ferré (CIRAD)

Comment l'évaluation soutient les dynamiques de transition : le retour d'expérience du projet Savoirs Eco en Tunisie

Asma Chebbi (Expertise France)

Poster

Coopérer pour s'adapter : les intérêts locaux de l'action internationale des collectivités territoriales

Ashleigh Thompson (Université de Montpellier)

SESSION 5: Coûts ou investissements ? Mieux arbitrer les transitions grâce à l'évaluation

Sous-session 5A: « L'évaluation, une clé pour mieux arbitrer en contexte de transition(s) »

Méthodologie & transitions : leçons de 10 ans de mise en œuvre du dispositif Analyse et avis Développement Durable de l'AFD

Laetitia Tremel (AFD)

L'intégration des enjeux environnementaux dans la conception des politiques publiques régionales

Bruno Roudier (EDATER), Anne-Sophie Gavrilloff (Région Grand-Est)

L'évaluation comme outil d'objectivation des arbitrages de politiques publiques : le cas du « Fonds Chaleur » porté par l'ADEME

Isabelle Sannie (ADEME), Hugo Thenint (EDATER), Catherine Galano (Frontier Economics)

Sous-session 5B: « Les budgets sensibles, un outil efficace ? »

Les budgets sensibles au genre et à l'environnement facilitent-ils les transitions ?

Nathan Daugan et Evelyne Charrier (Région Bretagne), Alice Lechat (Université Paris 1 – CESSP), Olivier Landel (Agence France Locale), Siham Moulali-Gaton (Grand Lyon), Aurore Colin (I4CE)

Sous-session 5C: « Le rôle de l'échelon régional dans la transition »

Les coûts de l'action publique en transition, du point de vue de l'évaluation des Fonds Européens

Laurent Caillaud (Région Nouvelle-Aquitaine), Marie Sergent (ANCT), Naila Louison (GIP L'Europe à Mayotte), Marie Zapata (Région Bretagne), Ferdinand-Fils Lambert (Région Île-de-France)



SESSION 6: Transitions professionnelles, économiques et sectorielles

Sous-session 6A: «L'évaluation des politiques de l'emploi et de la formation»

Transitions professionnelles et politiques publiques : novations et effets

François Aventure (SFE), Bernard Gazier (Université Paris 1), Nicolas Farvaque (ORSEU), Haude Rivoal (France Compétences), Rodolphe Ejnes (Pluricité), Joyce Ardissonne (Amnyos)

Sous-session 6B: «L'impact des transitions sur les territoires et les secteurs»

Les territoires face au changement : comment les transitions transforment les métiers

Cécile Cot et Cécile Ferrieux (AgroParisTech)

Évaluer le Fonds Résilience IDF & Territoires : impacts et retour d'expérience

Yohann Marchaut (KPMG), Sandrine Peney (Région Île-de-France), Marie Vialle (Verian Group)

SESSION 7: Évaluer le gouvernement de territoires en transition

Sous-session 7A: «Évaluer les expérimentations en matière d'adaptation au changement climatique»

Expérimenter l'approche temporelle face aux fortes chaleurs dans une métropole : retour d'expérience sur l'évaluation d'un projet européen (TIME2adapt)

Isabelle Blanquart et Elisabeth Lopez (Lille Métropole)

Sous-session 7B: «Évaluer les politiques d'aménagement du territoire dans le cadre des transitions»

Regard évaluatif croisé sur les programmes Petites Villes de Demain et France services

Baptiste sion (Banque des Territoires), Stéphan Ludot et Léa Alcon-Lignereux (ANCT), Alix De Saint-Albin (Pluricité)

L'évaluation de la Charte des parcs nationaux : une modalité de prise en compte des transitions

Anne Pisot et Anne Micoud (Consortium Consultants), Giacomo Baldin (Parc national des Calanques), Caroline Delelis (OFB)

Sous-session 7C: «Évaluer l'impact environnemental au prisme de différents outils»

Méthode d'évaluation d'une politique de mobilité au prisme de l'inclusivité : du public à l'infrastructure, l'évaluation du Plan Vélo de la métropole de Lyon

Iris Aït-Ouadda (Quadrant Conseil)

Protéger la fonction de nourricerie des espèces halieutiques dans l'estuaire de la Loire : quels leviers d'action publique

Catherine Laidin (Institut Agro Rennes)

Politiques environnementales et transitions urbaines.

Le cas de la désimperméabilisation des sols

Selma Baati, Nathalie Molines et Renaud Pouzet (Université de Technologie de Compiègne - UTC)

L'impact des politiques publiques sur la gestion durable de l'eau : l'exemple de Terre de sources

Gaëlle Petit (Sciences Po Rennes)

Poster

Action-recherche pour un outil de recollement des indicateurs à l'échelle d'un territoire

Frédérique Plaisant (Communauté urbaine de Dunkerque), Lionel Cauchard (Efficacity)

SESSION 8: Approches, mesures et outils – ou comment mesurer l'inestimable

Sous-session 8A: «L'évaluation, outil de conduite du changement en révélant la valeur des coopérations»

La transition écologique : quelle valeur socio-économique ?

Julian Perdrigeat (La Fabrique des Transitions), Karine Sage (Quadrant Conseil), Sandro De Gasparo (Atémis), Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)

Sous-session 8B: «La biodiversité comptée, contée... et prise en compte ? 3 outils pour connaître, alerter et passer à l'action»

La biodiversité comptée, contée... et prise en compte ? 3 outils pour connaître, alerter et passer à l'action

Isabelle Vial et Servane Bourgeault (OFB), Joao Pereira Da Fonseca (CDC Biodiversité), Zoé Grilhot (LATTS)

Sous-session 8C: «L'ordinateur, nouvel évaluateur ? Savoir-faire et vigilances de l'évaluation augmentée»

Cas pratique d'usage éthique de l'IA en évaluation

Jérémy None (EY)

SESSION 9: Les défis de l'évaluation des nouvelles solidarités

Sous-session 9A: «Évaluer les politiques de solidarité : défis méthodologiques et retours d'expérience de terrain»

Évaluer les dispositifs de solidarité : défis méthodologiques et retours d'expériences de terrain

Auriane Lamy (Chaire UNESCO Alimentations du Monde), Marie Walser (Laboratoire des communs alimentaires), Clément Lacouette-Fougere (Sciences Po Paris)

Sous-session 9B : «Comprendre et utiliser l'évaluation systémique»

L'évaluation systémique comme levier de transition
Raphaël Botti et Hajar El-Aoufir (Teriteo)

Sous-session 9C : «Les solidarités au concret : rois études de cas»

Évaluation participative et transitions alimentaires territoriales : entre empowerment et recompositions des modes de gouvernance

Stéphanie Kellner (Université de Lille)

Création d'un dispositif d'aide au pilotage stratégique des transitions agricoles et alimentaires des territoires

Christophe Alliot (BASIC), Pierre Le Ray (Institut Agro)

La réforme de la tarification solidaire à Strasbourg en 2024 – une innovation territoriale singulière

Olivier Causse (Eurométropole de Strasbourg)

Sous-session 9D : «Les transformations des politiques sociales»

L'État-providence en transition : documenter et évaluer des politiques d'investissement social avec des méthodes mixtes

Eileen Michel (Université de Rennes)

Appréhender la transformation de l'environnement économique et social pour identifier les sujets à évaluer : illustration à travers une politique d'aide au logement

Emmanuel Laurent (Chambre régionale des Comptes de Centre-Val de Loire)

Évaluer une expérimentation sociale en contexte de circulation transnationale : le cas de Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée en Wallonie

Charlotte Torchet (Sciences Po Paris)

SESSION 10: Associer les disciplines et méthodes pour mieux évaluer

Dispositifs d'Accompagnement aux Changements des Comportements (DACC) en transition écologique : quels impacts et comment les mesurer ?

Sylvie Pineau et Anaïs Rocci (ADEME), Géraldine Broquin (Grand Annecy), Karine Sage (Quadrant Conseil)

Les collectivités territoriales et leurs agents face à l'urgence écologique : pour une approche évaluative et prospective de la transition

Henri Jacot (Société française de prospective), Frédéric Miclo (CNFPT), Benoît Simon et Théophile Courtier (Planète Publique)

Baromètres, enquêtes de perception : des outils multitâches pour aider à la décision ?

Gwenaél Bodo et André Crocq (Rennes Métropole), Karine Baudy (AUDIAR), Hélène Clot (Grenoble Alpes Métropole)

De l'expérimentation à la transformation : défis et méthodes de l'évaluation dans les transitions

Elodie Imbert (Amnyos), Caroline Massot (ANAP), Angèle Le Prigent (Université de Rennes), Camille Rieux (Grenoble Alpes Métropole)

SESSION 11: Tou·tes évaluateur·trices ? Profils, compétences et usages de l'évaluation**Sous-session 11A : «Etudiants et évaluation»**

L'enseignement de l'évaluation des politiques publiques à l'ère des transitions

Nicolas Subileau (Pluricité)

Sous-session 11B : «Révéler la valeur de ses actions dans le monde associatif»

L'évaluation comme levier de transformation sociale : co-construire la valeur et repenser les politiques publiques

Yann-Gaël Fourquier (Koreos), Sandro De Gasparo (Atémis), Amélie Turlais (Astérya), Thibault Guyon (Institut Godin)

Transition démocratique dans l'action publique en santé mentale ? Analyse des discours et perceptions des acteurs associatifs au Québec

Arthur Cailhol (Sciences Po Rennes), Morgane Gabet (Université de Montréal)

Sous-session 11C : «Collaborations et effets d'apprentissage au sein des organisations»

L'évaluation mixte : un mode d'organisation approprié pour répondre aux nouveaux défis rencontrés par les acteurs publics ?

Adrien Fligny et Pauline Joly (Quadrant Conseil), Maud Fourier (Département de la Charente), Carlos Hinojosa (OCDE)

Évaluation - accélérateur de changement à la DREETS Bretagne qui s'inscrit dans la stratégie d'action de la DREETS

Alexandra Williams et Ismaël N'Daw (Quadrant Conseil), Hélène Avignon et Sébastien Ablin (DREETS Bretagne)

Sous-session 11D : «Recherche et évaluation»

Une boîte à outil de suivi-évaluation pour renforcer les stratégies de dialogue entre recherche et pouvoirs publics

Agathe Devaux-Spatarakis (Quadrant Conseil)



Sous-session 11E : « Retours d'expérience sur l'évaluation impliquant habitants et société civile, au local et à l'international »

Les recommandations citoyennes comme scène démocratique : retour sur deux expériences menées en Loire-Atlantique

Pierre Grousson (EMOHA), Cécile Gerard (Nantes Métropole), Ludovic Joyeux (Ville de Saint-Herblain)

Regards croisés sur des pratiques d'évaluation participative : leçons tirées d'expériences internationales et nationales

Marta Semplici (ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères)

Sous-session 11F : « Évaluer les démarches participatives »

L'évaluation comme démarche méthodologique au service d'une participation citoyenne plus pertinente et plus efficace

Paul Neybourger (Agence Phare)

Les effets de la co-décision dans les dispositifs de participation citoyenne : quels outils et méthodes ?

Benedict Lexton (Grand Poitiers)

Poster

L'évaluation des politiques publiques à l'Eurométropole de Strasbourg : un réseau interne de membres actifs !

Olivier Causse (Eurométropole de Strasbourg)

SESSION 12: Vers de nouveaux cadres et concepts pour penser l'évaluation des transitions ?

Sous-session 12A : « À l'écoute des citoyen·nes pour une évaluation plus juste des transitions »

Mener une vie décente : penser les conditions sociales de réalisation de la transition via les pratiques du quotidien

Marianne Blehaut (CREDOC)

Le sexisme sur l'espace public : un sujet sensible à mettre en débat et à objectiver

Morgane Bregnat et Cécile Gerard (Nantes Métropole)

Sous-session 12B : « Les dimensions subjectives et affectives de l'évaluation »

Vers une évaluation équitable : repenser notre posture et nos pratiques pour intégrer l'équité dans nos démarches

Raphaëlle Bisiaux (NIRAS)

Contestation anti-éoliennes et ressorts affectifs de la réception des politiques de transition

Hajar El-Aoufir (Teritéo)

Sous-session 12C : « Renouveler les approches et les méthodes pour mieux évaluer »

L'évaluation sensible à la durabilité : l'apport des études d'évaluabilité

Muriel Fonder (Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique)

Penser l'évaluation de l'équité dans les politiques sociales et de santé : revue de littérature et étude de cas

Morgane Gabet (Université de Montréal)

Posters

Éthique en santé et transitions socio-économiques : quelle place pour l'évaluation des politiques régionales de santé ? L'expérience du projet SAGES

Anne-Laure Riotte (Université de Lorraine)

Entre fragilités exprimées et récits institutionnels performatifs : quels enjeux pour l'évaluation des transitions ?

Maxime Pailler (Sciences Po Rennes)

Le Village « Design et Évaluation des politiques publiques »

Résolution de défis de l'action publique : rencontre la nouvelle génération d'évaluateur-designers

Eloïse Hugodot-Martin et Amélie Kerbourd'h (Sciences Po Lyon), Nicolas Subileau (Pluricité, Sciences Po Lyon)

Évaluation et design des politiques publiques : approfondir, combiner, hybrider au service des transitions

Thomas Delahais (Quadrant Conseil), François Jegou (Strategic Design Scenarios), Stéphane Vincent (La 27^e Région)

Évaluer les méthodes d'implication des usagers

Simon Boussard et Camille Bechet (Sensipode)

L'évaluation et le design au service de l'amélioration des politiques publiques

Dorig Bruno, Valérie Bleunven et Yann Huaume (Rennes Métropole), Clémence Montagne (Care Design Lab)



