

LES ÉCHOS DE L'ÉVALUATION

numéro 20

Les Échos de l'Évaluation est un supplément réalisé par le groupe de travail « Évaluation des politiques publiques » de l'AFIGESE.

1

L'ÉDITO

Comment aborder au mieux les transformations choisies ou subies ?

3

NOTION

La Data Visualisation : un levier pour mesurer et agir

4

INNOVATION

Vers une évaluation hyper-moderne des politiques publiques

7

ORGANISATION

Le service « Évaluation » de la Ville de Saint-Herblain

9

RETOUR D'EXPERIENCE

L'atelier personnel sur l'évaluateur de demain

10

BOÎTE À OUTILS

Nouveau jeu en matière d'Évaluation des Politiques Publiques

11

RETOUR SUR...

...le colloque Évaluation et Design

13

BRÈVES



afigese

Rédacteurs des Échos n°20

Apolline AZEZAU, Sciences Po Lyon
Fatiha BOUZAR, Université de Nancy / CERFIGE,
Bruno CAMOUS, Université de Haute-Alsace / CREGO
David CARASSUS, GIS OPTIMA
Clara DUCLOYER, Ville d'Aix-en-Provence
Bruno FERRAL, Université de Poitiers / CEREGE
Anne-Sophie GAVRILOFF, Conseil Régional Grand Est
Ludovic JOYEUX, Ville de Saint-Herblain

Omega KAUFFMANN, Sciences Po Lyon
Marine LECHEVALIER, Ville de Saint-Herblain
Lara MAILLET, ENAP (Canada) / CERGO
Zohra MEDINI, Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis
Sandrine PENEY, Conseil Régional Île-de-France
Eléonore PERRONNEAU, Conseil Départemental du Rhône
Séverine RENAULT, Université de Paris-Dauphine
Hanh TRINH-DUPERRIN, Ville de Montreuil
Roseline VANDENEECKHOUTTE, Conseil
Départemental du Pas-de-Calais

L'ÉDITO

Par **Hanh TRINH-DUPERRIN**, chargée d'évaluation au sein de la Direction Modernisation, Évaluation et Organisation de la Ville de Montreuil, pilote du groupe de travail Évaluation des politiques publiques de l'AFIGESE et **Roseline VANDENEECKHOUTTE**, cheffe de la mission Evaluation des Politiques Publiques et Prospective, Conseil Départemental du Pas-de-Calais

Lors des assises de septembre dernier sur le thème **Services publics, administration, management : comment aborder au mieux les transformations choisies ou subies ?**, nous nous sommes posé les questions suivantes au cours de l'atelier EPP : Face aux transformations majeures, comment les évaluateurs des politiques publiques peuvent accompagner les collectivités à s'adapter et anticiper les différents chocs vécus par nos systèmes ? comment pouvons-nous accompagner les décideurs dans nos collectivités dans un contexte où tout change en permanence et de façon accélérée ? Comment évolueront nos identités professionnelles dans ce contexte mouvant pour accompagner les indispensables transformations sans perdre de vue l'intérêt général et le sens du service public ?

HYBRIDATION DES MÉTHODOLOGIES

Dans ce numéro spécial consacré à cette thématique et pour tous ceux qui n'ont pas eu la chance d'assister aux Assises, nous voulons partager nos réflexions.

Dans ce numéro, vous trouverez une définition de la datavisualisation et comment cette notion devient structurante sur la façon d'évaluer aujourd'hui et demain, reflétant une tendance de fond d'hybridation des méthodes. Les départements nous ont montré de nouvelles manières d'évaluer avec la datavisualisation pour aider les élus et être réactifs dans leurs prises de décisions. Pour nous adapter, nous évaluateurs, avons tout intérêt à croiser nos regards et nos pratiques avec les contrôleurs de gestion, les managers, les fonctions d'observation et de la prospective.

Malgré un contexte qui les bouscule, les évaluateurs s'adaptent et se réinventent au sein des organisations comme nous le montre l'exemple de Saint-Herblain. Vous trouverez également un reportage sur notre atelier idéatif

montrant que malgré les freins à l'institutionnalisation de l'évaluation pointés par le chercheur David Carrassus, les évaluateurs ne manquent pas de ressources et d'imagination pour se-réinventer, comme le reflètent les différents « portraits chinois » des évaluateurs de demain. Dans l'animation de cet atelier, nous avons voulu croiser les méthodologies : l'évaluation est compatible avec la créativité à base de facilitation graphique, photo langage, idéation. Enfin, en termes d'innovation, nous lisons avec curiosité la proposition de David Carrassus sur l'évaluation hyper moderne. Et nous vous ferons découvrir un jeu de cartes sur l'Evaluation des Politiques Publiques (EPP) qui peut lancer les échanges au sein des cafés de l'évaluation si vous en organisez, indiquant que l'EPP peut allier rigueur et ludo pédagogie et faire l'objet d'un serious game.



Des exemples stimulants pour l'ensemble des évaluateurs, souvent encore isolés au sein de leurs collectivités respectives et confrontés à des résistances, tant des élus que des services vis-à-vis de l'évaluation.

Avec l'ensemble du GT, nous vous souhaitons une excellente année 2026 avec la perspective de se retrouver en octobre lors des prochaines assises à Nantes.

NOTION

Par **Zohra MEDINI**, Cheffe du bureau de l'analyse de gestion et du SID
au Conseil Départemental de la Seine-Saint-Denis
et **Sandrine PENEY**, Inspectrice générale au Conseil Régional Île-de-France

La datavisualisation, un levier stratégique pour l'évaluation et le pilotage public

La **datavisualisation** consiste à transformer des données brutes en représentations visuelles (graphiques, cartes ou tableaux interactifs) afin d'en faciliter l'interprétation pour tous les acteurs de l'action publique. Cet outil stratégique permet de **rendre lisibles des informations complexes**, d'identifier des tendances, d'objectiver les écarts et de soutenir la prise de décision.

Dans le cadre de l'**évaluation des politiques publiques (EPP)**, la datavisualisation joue un rôle structurant : elle donne du sens aux chiffres, favorise la transparence et nourrit le débat démocratique. Accessible à l'ensemble des parties prenantes (décideurs, citoyens, directions métiers) elle simplifie la lecture des indicateurs et facilite le partage d'un constat commun.

Apports à l'évaluation et au conseil de gestion

Trois principaux bénéfices se dégagent :

- **Lisibilité et accessibilité** : Les visualisations permettent de vulgariser des indicateurs complexes, rendant les résultats compréhensibles et exploitables.
- **Pilotage en temps réel** : En révélant des corrélations ou des évolutions, la dataviz aide à ajuster les politiques plus rapidement, dynamique illustrée par les tableaux de bord partagés et le suivi des dépenses ou des contrats territoriaux.
- **Communication renforcée** : Elle facilite le dialogue entre experts, gestionnaires et élus, en transformant des données techniques en messages clairs.

L'utilisation de la datavisualisation crée une passerelle entre analyse de gestion et évaluation, favorisant une vision globale alliant performance et contraintes budgétaires. Elle aide à structurer les usages autour d'indicateurs pertinents, en intégrant l'ensemble des dimensions de l'action publique.

La région Ile-de-France comme dans le département de la Seine-Saint-Denis ont placé la datavisualisation au cœur de leur démarche d'analyse et d'évaluation. Grâce à un système d'information décisionnel en Seine-Saint-Denis ou LaBoite (un espace collaboratif made in Île-de-France), qui permet le suivi de plusieurs centaines d'indicateurs, les rapports annuels de performance du département ou le rapport annuel d'évaluation des politiques publiques de la Région s'appuient sur des outils visuels clairs et interactifs.

En résumé, pour les deux collectivités, la datavisualisation rend les données accessibles et intelligibles, au service d'une action publique efficace, lisible et orientée résultats.

Conditions de réussite : méthode, structuration et expression des besoins

Les retours d'expérience démontrent que le succès de la datavisualisation repose sur plusieurs piliers :

- Une méthode rigoureuse : qualité des données, choix des indicateurs, cohérence des sources et des référentiels.
- Une structuration technique solide : entrepôt de données, système d'information décisionnel adapté, complémentarité des outils (Power BI, DigDash, SAP BO).
- Une expression claire des besoins : sans cadrage précis, la visualisation peut se révéler stérile ou trompeuse.
- L'accompagnement et la culture "data" : l'acculturation progressive des équipes est essentielle pour dépasser les freins organisationnels et faciliter l'autonomie des directions dans l'exploitation des données.

En conclusion, la donnée (rendue visible et intelligible par la datavisualisation) s'affirme comme un levier majeur pour l'action et le pilotage, à la condition de s'appuyer sur une démarche exigeante, une gouvernance adaptée et un dialogue constant entre métiers et data.

INNOVATION

Par **David CARASSUS**, Professeur des universités en sciences de gestion et du management, Directeur de l'IAE Pau-Bayonne, Directeur de la Chaire OPTIMA, **Fatiha BOUZAR**, Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Nancy / CERFIGE, **Bruno CAMOUS**, Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Haute-Alsace / CREGO, **Bruno FERRAL**, Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Poitiers / CEREGE, **Lara MAILLET**, Professeure agrégée, ENAP (Canada) / CERGO, **Séverine RENAULT**, Doctorante en PHD, Université de Paris-Dauphine

Vers une évaluation hyper-moderne des politiques publiques

Pourquoi vous semble-t-il nécessaire de proposer une nouvelle approche de l'évaluation ?

Depuis son origine en contexte public, l'évaluation des politiques a connu différentes formes.

D'abord, une évaluation qualifiée d'« administrative », inscrite dans une logique hiérarchique et centrée sur la conformité procédurale. Ensuite, une évaluation « managériale » portée par les principes du New Public Management (NPM), valorisant la performance, la responsabilisation individuelle et l'usage d'indicateurs quantitatifs. Enfin, une évaluation plus « collaborative et ouverte », intégrant la réflexivité, la participation et la prise en compte du contexte social et territorial de l'action publique, en intégrant des approches post-NPM, plus récentes.

Pourtant, malgré ces évolutions, l'évaluation des politiques publiques est actuellement critiquée, que cela soit sur le plan conceptuel ou sur celui plus pratique. Sur le premier plan, différentes limites ont pu être avancées, notamment sur la conception positiviste et instrumentale de l'évaluation reposant sur une logique objectiviste. Dans ce sens, l'évaluation est mise en oeuvre comme une activité fondée sur la mesure de réalisations, de résultats et de performances, en faisant souvent l'impasse sur le caractère interprétatif des outils d'évaluation, mais aussi ses dimensions politiques et normatives. Aussi, toujours sur le plan conceptuel, l'évaluation semble montrer des limites au regard de sa dimension « capacitaire »¹, qui n'appréhende pas toute la complexité des politiques publiques.

Sur une dimension maintenant plus pratique, l'évaluation apparaît aussi limitée. Ainsi, **POUZACQ** et al.² mettent en évidence une influence réduite de l'évaluation des politiques publiques en termes d'apprentissages organisationnels, que cela soit sur les plans cognitifs, structurels ou culturels. Ils observent aussi, sur la base de 400 réponses de collectivités locales, des pratiques évaluatives plutôt ex-post, ponctuelle et spécifique, principalement fondée sur des objectifs et des indicateurs de ressource, avec des modalités de mises en oeuvre focalisées sur des logiques internes et financières. Enfin, toujours sur le plan pratique, certaines évaluations dites « participatives » sont engagées, mais souvent de manière instrumentale ou cosmétique. Ainsi, les savoirs des usagers, agents de terrain ou acteurs associatifs sont rarement valorisés comme des sources de compréhension fine des politiques. Cela freine alors l'émergence d'une évaluation co-construite et véritablement délibérative, qui serait pourtant plus à même de répondre à la complexité des politiques publiques.

Quels sont les principes qui doivent être pris en compte par l'évaluation pour mieux appréhender la complexité des politiques publiques ?

Pour répondre à cette question, notre postulat de départ est de considérer le management de l'action publique comme un problème complexe auquel est confronté le décideur en responsabilité. Ce postulat suppose alors d'opter pour une posture scientifique ancrée dans la pensée complexe fondée en particulier sur les travaux de **MORIN**³. Dans ce sens, **BOLLE** de **BAL**⁴ constate ainsi que la logique de modernité,

¹ GRASSER B., NOEL F., (2023), « L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capacité », Revue Française de Gestion, 49 (309).

² **POUZACQ** Nicolas, **CARASSUS** David, **MAUREL** Christophe (2023), « L'influence de l'évaluation de politiques publiques sur les apprentissages organisationnels : une étude sur les collectivités françaises », Revue ACCRA, vol. 1/n°16.

³ **MORIN** E. (2005), « Introduction à la pensée Complexe », Éd. Seuil.

⁴ **BOLLE** de **BAL** M. (2003), « Reliance, déliance, liance : émergence de trois notons sociologiques » Sociétés, n°80/2, p. 99-131.

... sur laquelle s'appuie le NPM, génère des pratiques de déliances résultant de disjonctions ou de divisions. Il appelle alors à

privilégier une logique d'hypermodernité en regardant de manière intégrative la (les) réalité(s) pour élaborer et piloter les décisions. Ces dernières imposent alors à voir le monde dans ses logiques paradoxales et dialogiques, simultanément de reliances et de déliances. La pensée complexe demande aussi d'appliquer un principe hologrammatique, dans une gouvernance multi-niveaux, où les interrelations du phénomène au sein de l'organisation et son interdépendance à l'environnement sont pris en compte⁵. En complément, Morin (2005) aborde aussi la réciprocité et la récursivité, plutôt que la linéarité de la relation causes-effets (la complexité s'opposant alors à la simplification). La rétroactivité au sein d'un processus permet alors d'envisager un effet en même temps comme une cause de ce qui a produit l'effet. Enfin, OSTROM⁶ évoque, elle, l'existence d'une « situation dans laquelle de nombreux centres de prise de décision sont formellement indépendants les uns des autres » et aptes à former un « système interdépendant de relations ».

Face aux limites actuelles des outils du management public, dont l'évaluation des politiques publiques, MORIN (2005) indique alors la nécessité d'une transformation. Ainsi, « quand un système est incapable de traiter ses problèmes vitaux, il se dégrade, se désintègre ou alors il est capable de susciter un méta-système à même de traiter ses problèmes : il se métamorphose ». Pour aller dans cette seconde voie, le management public apparaît alors devoir se métamorphoser pour devenir plus reliant, coopérant, complémentaire, intégratif, rétroactif, ouvert, multiple ou encore transversal.

Comment appliquer ces principes de la pensée complexe pour faire émerger une évaluation hyper-moderne des politiques publiques ?

Appliquée à l'évaluation des politiques publiques, ces principes appellent à sa métamorphose pour privilégier plusieurs dimensions :

- D'abord une **évaluation situationnelle**, en étant plus sensible aux contextes, loin des modèles standardisés. L'évaluation doit alors s'adapter aux spécificités territoriales, culturelles et historiques, en rejetant un « one best way » et en reconnaissant la singularité des situations, ou encore les spécificités de l'écosystème institutionnel, politique et social dans lequel s'inscrit l'évaluation.

- Aussi, une **évaluation plurielle**, mobilisant une diversité d'acteurs, d'outils ou d'indicateurs. L'évaluation répond alors à la nécessité d'une gouvernance élargie et ouverte, dépassant un modèle expert ou centralisé, permettant, par exemple, la coconstruction des valeurs cibles et des jugements de valeur.
- Ensuite, une **évaluation pluraliste**, ne se contentant pas de reconnaître la diversité des points de vue, mais en organisant activement leur confrontation dans des espaces délibératifs structurés⁷. Cette évaluation repose alors sur une démarche méthodologique et politique qui vise à faire dialoguer les rationalités, les intérêts et les valeurs en tension, plutôt qu'à les aplanir ou les ignorer. Elle suppose la mise en oeuvre de dispositifs inclusifs, de type forums, panels citoyens, ou démarches participatives, conçus pour appréhender les conflits de finalité ou d'interprétation inhérents à toute action publique. Les désaccords y deviennent féconds pour enrichir la compréhension collective et orienter les choix publics de manière plus légitime.
- Aussi, une **évaluation réflexive**, en permettant la production d'apprentissages individuel et organisationnel. L'évaluation peut alors remettre en question les postulats de départ, modifier les routines organisationnelles, produire des boucles de rétroaction, et participer à des processus d'amélioration continue. C'est une évaluation qui pense sur elle-même, et qui permet aux institutions de s'ajuster de manière dynamique, que cela soit sur des dimensions stratégiques, structurelles ou budgétaires.
- Enfin, une **évaluation éthique**, en l'inscrivant dans un ancrage normatif fort, en rupture avec les évaluations souvent utilitaristes ou techniciennes. Cette évaluation renouvelée permet alors de mettre en débat les valeurs et orientations sous-jacentes aux politiques publiques. Elle questionne le bien-fondé de l'action, et pas seulement son efficacité ou son efficience, en appréhendant aussi les effets inattendus ou pervers des politiques. L'évaluation éthique interroge en complément le sens et la finalité de l'action publique, dans une perspective démocratique. Elle appréhende aussi la capacité de répondre aux besoins des acteurs du territoire, dimension souvent écartée en pratique.

L'application de ces principes, issus de la pensée complexe, à mobiliser de manière combinée, laisse au final entrevoir l'émergence d'une évaluation hyper-moderne des politiques publiques. Elle participe à un processus vivant, évolutif et

5 MAILLET L., THIEBAUT G., GOUDET A., MARCHAND J. (2025), « Promoting Coevolution Between Healthcare Organizations and Communities as Part of Social and Health Pathways Management in Quebec : Contributions of the Complex Adaptive Systems Approach », Health Services Insights, 18.

6 OSTROM E. (2010), « Gouvernance des biens communs », Bruxelles, De Boeck.

7 DENIS J.-L. et al. (2001), « The dynamic of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations », Academy of Management Journal. ...

... intégré aux circuits informations / décisionnels, où les tensions entre efficacité, équité, sens et faisabilité ne sont pas gommées, mais prises en charge collectivement. Elle transforme de ce fait autant les objets évalués que les acteurs eux-mêmes, en instaurant une démarche apprenante, participative et critique.

Toutefois, cette évaluation hyper-moderne des politiques publiques appelle une méthodologie évaluative renouvelée, pour être mise en oeuvre de manière opérationnelle, au-delà des seules considérations conceptuelles et théoriques. Il est à remarquer que cette méthodologie est en cours d'expérimentation avec plusieurs collectivités locales françaises, via le réseau OPTIMA, avec une partie de ses

partenaires, comme la communauté d'agglomération Pau Béarn Pyrénées, la communauté d'agglomération d'Angers Loire Métropole, la communauté d'agglomération d'Agen ou encore le Centre de gestion de la Lozère. Elle combine alors une logique continue de l'évaluation, un périmètre micro puis macro de la politique évaluée, des mesures multidimensionnelles de la performance, des outils d'évaluation partagés, des modalités collaboratives et ouvertes, une réalisation en interne mais accompagnée, et des dimensions apprenante et communicante. Un retour d'expérience pourra ainsi être engagé dans les prochains mois pour mieux caractériser une évaluation hyper-moderne des politiques publiques, répondant aux limites des concepts et pratiques actuels. À suivre !!

ORGANISATION

Par **Marine LECHEVALIER**, Chargée d'évaluation des politiques publiques
et **Ludovic JOYEUX**, Responsable du service Évaluation et Contrôle de
Gestion de la Ville de Saint-Herblain

Le service « Évaluation » de la Ville de Saint-Herblain : lauréat du Prix Innovation 2024 dans la catégorie Évaluation des Politiques Publiques

Au sein de la Ville de Saint-Herblain, le service Évaluation et Contrôle de gestion appartient à la Direction du Secrétariat général et de l'Observatoire (DSGO), créé en 2021. Il s'agit de la seule direction municipale directement rattachée au Directeur général des services (DGS).

1. Création du service et rattachement

La DSGO regroupe les fonctions destinées à accompagner et sécuriser le processus de décision de la Direction générale et des élus. Elle comprend :

- La cellule de gestion, responsable du secrétariat de la direction générale, et des élus, de la documentation et des archives ;
- Le service juridique et vie des assemblées, incluant également la gestion des assurances, l'organisation des scrutins électoraux et du recensement de la population ;
- Le service évaluation et contrôle de gestion, chargé du contrôle de gestion interne et externe, de l'audit, du management des risques, de l'évaluation des politiques publiques, de l'observation socio-territoriale et de la prospective.

Ce dernier compte quatre agents, appuyés par une assistante rattachée à la cellule de gestion de la DSGO.

Jusqu'en 2020, les missions d'évaluation, d'observation sociodémographique et de contrôle de gestion étaient assurées par trois chargés de mission au sein de la Direction de la Prospective, de l'Évaluation et du Contrôle de gestion, déjà rattachée au DGS.

Le mandat 2020-2026 s'est distingué par une volonté politique de renforcer les capacités municipales d'évaluation, concrétisée par la création en 2021

de l'Observatoire citoyen des politiques publiques. Cette instance participative, réunissant habitants, élus, associations, acteurs économiques et experts, figurait parmi les engagements du programme municipal. Sa mise en œuvre a entraîné la création d'un poste d'évaluateur supplémentaire et le regroupement des fonctions de contrôle de gestion, d'observation et d'évaluation au sein d'un service unique.

2. Missions et positionnement

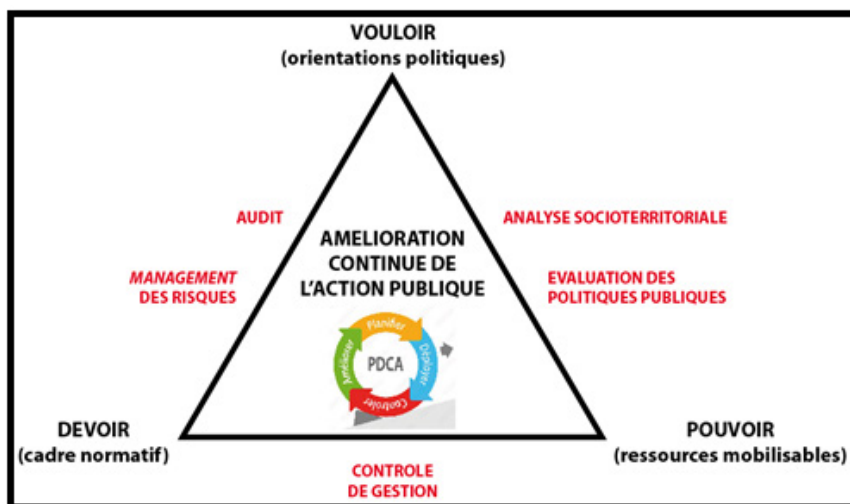
Le service Évaluation et Contrôle de gestion exerce des missions complémentaires concourant – dans une posture d'aide au pilotage et à la décision – à un objectif commun : satisfaire à une ambition de performance organisationnelle et d'amélioration continue de l'action publique.

Ses champs d'intervention couvrent :

- Le contrôle de gestion interne ;
- Le management des risques et la conduite d'audits (financiers et/ou organisationnels)
- L'évaluation des politiques publiques ;
- L'observation socio-territoriale ;

Pensé pour intervenir tel un cabinet de conseil internalisé, le service intervient en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) auprès des directions, de la Direction générale et des élus, pour conduire ou accompagner méthodologiquement des études de type « diagnostic ». Le service veille à ce que ses différentes interventions puissent satisfaire à des attentes tant formatives (montée en compétences de l'encadrement, innovations méthodologiques, etc.) que sommatives (formalisation, instruction et accompagnement dans la mise en œuvre des préconisations).

...



Les champs d'intervention du service : la pluridisciplinarité et l'éthique au service de l'amélioration de l'action publique

3. Valeur ajoutée et spécificités

La valeur ajoutée du service repose sur trois atouts majeurs :

1. La diversité des compétences constituant une véritable boîte à outils pluridisciplinaire ;
2. La complémentarité des expertises, favorisant l'hybridation des pratiques entre évaluation, observation et contrôle de gestion. Les projets sont pensés de manière intégrée : l'évaluation de l'accueil des publics par l'Observatoire citoyen illustre bien cette approche. Elle s'est nourrie d'un audit réalisé sur les circuits courriers et courriels. A son tour, les conclusions de l'évaluation et préconisations formulées en matière d'aménagement des espaces d'accueil ont alimenté un audit portant sur le patrimoine bâti de la Ville.
3. L'internalisation des compétences, rarement observée à ce niveau dans les collectivités. La Ville recourt peu à l'externalisation : la plupart des études sont menées en interne, favorisant l'amélioration continue de l'organisation municipale à travers une meilleure connaissance interne des politiques publiques, de leur fonctionnement et de leur articulation.

4. Enjeux et perspectives

Reconnu pour sa capacité à piloter ou accompagner des projets complexes et transversaux, le service doit encore préciser son positionnement en matière d'AMO, notamment pour définir les limites entre accompagnement et pilotage. Dans le cadre de l'accompagnement de dossiers complexes, l'implication est de fait toujours plus

importante et plus longue qu'escomptée, avec le risque d'un manque d'appropriation des travaux par la direction sectorielle si le pilotage du dossier a été exclusivement assuré par le service évaluation et contrôle de gestion. Autrement dit, où commence et où s'arrête la posture d'AMO ?

Le portage politique du service reste à conforter : les démarches d'évaluation et de prospective sont suivies par l'adjoint aux ressources humaines, à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques, ainsi que par un conseiller municipal subdélégué à l'évaluation et au processus de décision citoyenne.

Les missions de contrôle de gestion externe relèvent du premier adjoint aux finances et affaires générales.

Conclusion

Grâce à son positionnement, à la complémentarité de ses expertises et à l'internalisation de ses compétences, le service fait figure de levier stratégique d'amélioration continue de l'action publique et de la performance municipale.

Il serait souhaitable que les années à venir consolident son positionnement et renforcent la lisibilité de ses missions, afin de conforter son rôle de partenaire au service du pilotage des politiques publiques, aux côtés des directions municipales qui portent les services publics.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

Par **Hanh TRINH-DUPERRIN**, chargée d'évaluation au sein de la Direction Modernisation, Évaluation et Organisation de la Ville de Montreuil, pilote du groupe de travail Évaluation des politiques publiques de l'AFIGESE et **Roseline VANDENEECKHOUTTE**, cheffe de la mission Evaluation des Politiques Publiques et Prospective, Conseil Départemental du Pas-de-Calais

L'atelier personae sur l'évaluateur de demain

Dans le cadre de l'atelier des Assises, nous avons proposé un atelier idéatif sur les visages possibles de l'évaluateur de demain.

Trois groupes furent constitués, chargés d'imaginer et représenter, selon la méthodologie des « personae », le profil-type de (ou des) évaluateur(trice)s qui œuvreront dans les collectivités dans 10 ans, sur la base des critères s'inspirant du référentiel de la SFE sur les compétences des évaluateurs :

- Âge, sexe
- Formation, expérience professionnelle
- Référentiel de compétences : savoir être, savoir-faire, identité professionnelle
- Positionnement dans l'organisation : service dédié, intégré à une direction large, autre
- Type de collectivité
- Motivations, objectifs professionnels
- Frustrations, craintes
- Personnalité etc.

Pour composer leur évaluateur de demain, les participants avaient à disposition paper boards, magazines, journaux, planches de réponses possibles générées par l'IA, feutres, scotch et ciseaux. Après s'être prêtés à l'exercice, ils ont restitué 3 paper boards colorés reflétant leurs réflexions et brossant un tableau relativement optimiste car oui, dans 10 ans, les évaluateurs existeront toujours, malgré la progression attendue de l'usage de l'IA...et le métier sera toujours attractif.

La mise en commun des éléments restitués par les 3 groupes et complétée par les réflexions de deux évaluateuses, ayant mené l'exercice en amont (schématisé ci-dessous), amène comme points saillants de cette réflexion commune, que l'évaluateur(trice) de demain :

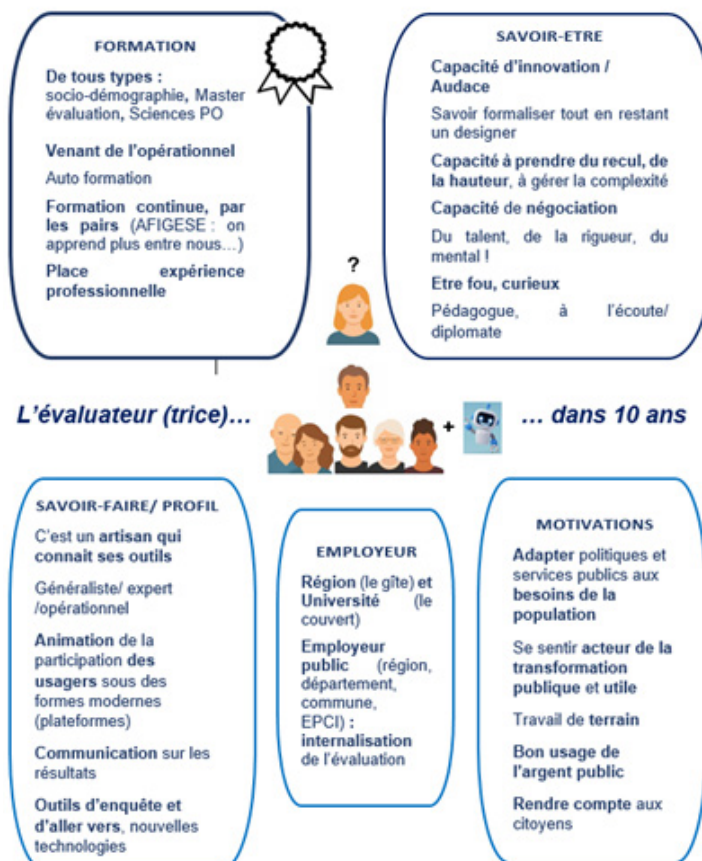
- Sera plutôt jeune, travaillant seul-e ou en équipe pluridisciplinaire et en réseau, et maîtrisant les outils d'IA,
- Issu-e de tous types de formations, avec une expérience professionnelle antérieure dans un domaine opérationnel, de terrain ;
- Il ou elle aura le sens de l'artisanat, du travail bien fait, et une capacité, à la fois à prendre du recul, de la hauteur, à se remettre en question et d'innovation,

d'audace...

- Il ou elle sera agile, sachant croiser les méthodologies, notamment d'animation de la participation des usagers sous des formes modernes (plateformes) ;
- Travaillera pour un employeur public plutôt qu'un bureau d'études, l'évaluation étant plutôt internalisée,
- Et enfin, sera motivé(e) par le sens du service public, la volonté de se sentir utile au plus près du terrain, d'adapter politiques et services publics aux besoins de la population, et de rendre compte aux citoyens.

En bref, un profil proche des jeunes évaluateurs(trices) d'aujourd'hui, rodé à l'observation et à la prospective parce que l'évaluation devra être de plus en plus axée sur l'adaptation des politiques aux évolutions sociétales, environnementales, organisationnelles et numériques.

~ L'ÉVALUATEUR(TRICE) DANS 10 ANS ~



BOITE À OUTILS

Par **Clara DUCLOYER**, Cheffe de projet évaluation et qualité des politiques publiques à la Ville d'Aix-en-Provence
et **Hanh TRINH-DUPERRIN**, chargée d'évaluation au sein de la Direction Modernisation, Évaluation et Organisation de la Ville de Montreuil et pilote du groupe de travail Évaluation des politiques publiques de l'AFIGESE

Jeu en matière d'Évaluation des Politiques Publiques

Pour sensibiliser les agents à l'évaluation des politiques publiques, vous pouvez utiliser ce jeu simple et efficace. Sur une durée de 45 mn, ce jeu peut être utilisé selon le déroulé suivant :

- Constituer 2 groupes d'environ 6 personnes avec pour chaque groupe 1 jeu de carte et une grande table.
- Demander à chaque groupe, dans un premier temps, de reconstituer les étapes de l'évaluation en ordonnant les 4 principales étapes :
 1. carte « structuration »
 2. carte « collecte »
 3. carte « production du jugement »
 4. carte « recommandations ».
- Puis dans un second temps, chaque groupe devra placer les autres cartes par rapport aux 4 principales étapes de l'évaluation (ex : carte « enquête par questionnaire » au niveau de l'étape « collecte »). Chaque groupe est autonome pour placer les cartes à l'endroit qui lui semble pertinent. L'objectif est que les personnes du groupe puissent lire la carte et débattre ensemble de pourquoi il la place à tel ou tel endroit.
- Quand les 2 groupes ont fini de placer les cartes sur

leur table, chacun est amené à accrocher avec du scotch sa frise au mur et présenter ses choix.

- Une fois les restitutions faites par les 2 groupes, l'animateur peut reprendre la main, pour corriger les potentielles erreurs et présenter le process d'une évaluation en explicitant quelques termes qui peuvent être techniques.

Ce jeu de cartes peut être utilisé comme une introduction à l'évaluation (après une brève présentation de ce qu'est l'évaluation et à quoi cela sert) avec des agents qui ne connaissent pas l'évaluation des politiques publiques. L'objectif est de voir comment ils perçoivent le processus d'une évaluation sous un format de brise-glace. Cela permet de favoriser le débat dans chaque groupe et d'engager la discussion lors des corrections de la frise. A vous de vous l'approprier en fonction de vos besoins !



Pour en savoir plus, [voici le lien vers le format dématérialisé du jeu](#) !



RETOUR SUR...

Par Apolline AZEAU et Omega KAUFFMANN, étudiantes au sein du Master « Évaluation et Pilotage des Politiques Publiques » à Sciences Po Lyon

...le colloque « Évaluation et Design : Vers une hybridation pour améliorer l'impact de l'évaluation et du design de politiques publiques »

Le design. Vague notion pour notre classe, fraîchement arrivée en Master 2 d'évaluation et de pilotage des politiques publiques. Lorsque nous apprenons en septembre que nous devons en faire le sujet du colloque annuel, le design est encore pour certains – pour ne pas dire la plupart – une pratique visant à créer de beaux meubles, beaucoup trop chers pour nos pauvres budgets étudiants. Quelle ne fut pas alors notre surprise lorsque nous comprenons que l'on peut aussi designer des politiques publiques.

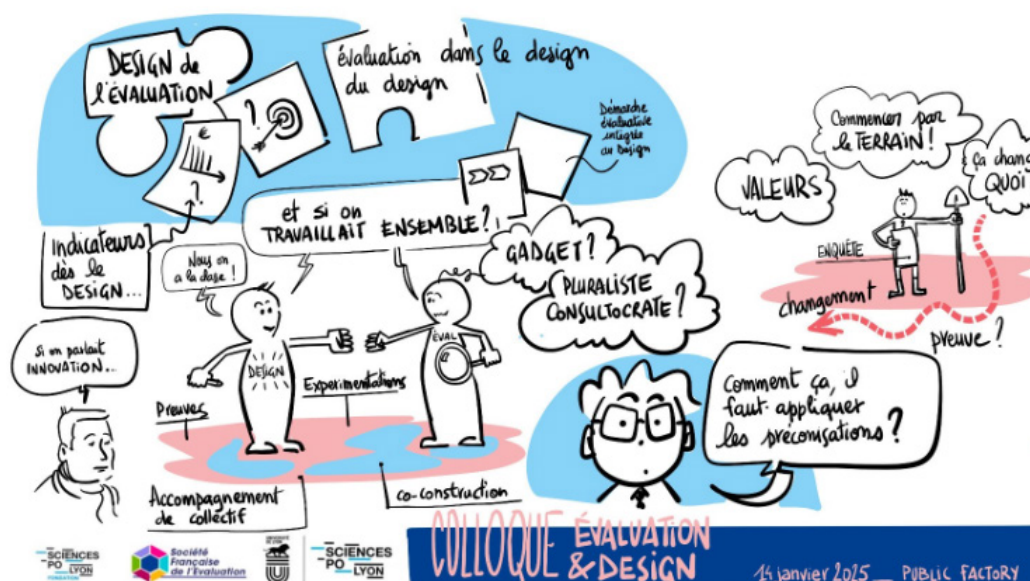
Ici, il ne s'agit pas simplement de « faire de belles politiques », mais de les concevoir en partant des besoins des usagers, en les intégrant au processus de création et en adoptant une démarche itérative et innovante. La direction interministérielle de l'innovation de la transformation publique définit d'ailleurs cette discipline comme « **une approche créative qui se focalise sur les besoins des usagers finaux et l'amélioration de leur expérience. [...] Le design permet de prototyper et tester les nouveaux services [...]. Il permet de diminuer les**

risques de lancer des solutions inadaptées aux réalités du terrain et de favoriser leur appropriation ».

Mais alors **quel est le rapport avec l'évaluation** ? De nombreux professionnels et chercheurs se sont penchés sur l'hybridation de ces deux disciplines et leurs apports mutuels. C'est ce qu'a présenté Thomas Delahais, consultant en évaluation des politiques publiques, en introduction du colloque.

Selon lui, **le design et l'évaluation peuvent s'assembler de quatre façons** :

- Tout d'abord, le design peut être utilisé pour améliorer les pratiques évaluatives. Quand l'évaluation use (trop) souvent d'approches hypothético-déductives, le design permet de reconsidérer les démarches inductives ; partir du terrain pour mieux appréhender les enjeux et construire une méthodologie adaptée à la mission.
- Le design peut également aider l'évaluation à se revaloriser. En effet, comme le fondateur de



Quadrant Conseil s'est plu à nous le répéter, « *aux repas de famille, designer ça claque beaucoup plus que évaluateur. Évaluateur ils ne comprennent pas, designer ils ne comprennent pas non plus, mais ça a la classe* ».

- Mais l'évaluation, même en baisse de popularité, peut elle aussi enrichir le design. Elle peut notamment l'amener à se poser la question de son impact, à aller au-delà l'analyse de l'efficacité et de la satisfaction des usagers pour penser la solution sur le long terme.
- Le design peut également utiliser les outils de notre discipline pour faire son auto-évaluation et asseoir sa légitimité dans le domaine de l'action publique.

Ainsi, **l'évaluation et le design, bien que d'apparences bien différentes, peuvent se compléter sur de nombreux projets.** Thomas DELAHAIS propose une **approche hybride** dans laquelle les évaluateurs mènent l'évaluation, les designers créent des solutions et recommandations et les évaluateurs pensent les solutions et leur impact sur le long terme.

Une application concrète : le cas de Grenoble-Alpes Métropole

Si le colloque nous a appris une chose, c'est qu'il existe autant de formes d'hybridation que d'équipes qui la mettent en œuvre. **L'exemple de Grenoble-Alpes Métropole** en offre une illustration particulièrement parlante.

Lors de la table ronde, **Annabelle BERTHAUD (Chargée de mission évaluation)** et **Nadia WOLFF (Chargée de mission innovation et transformation)** ont évoqué leur travail conjoint au sein de la Direction Stratégie, Innovation et Relations citoyennes. Comparant leur service à un « bureau d'études interne », elles interviennent à la demande de la direction générale ou des agents de la métropole pour répondre à des problématiques complexes. Cette double porte d'entrée - l'évaluation d'un côté, l'innovation de l'autre - les a conduites à **croiser leurs méthodes**, créant ainsi des **approches plus pragmatiques et opérationnelles**.

Leur première expérience commune avec le design date de 2015, lors de la refonte de la politique des déchets. L'objectif était alors de **dépasser les limites d'une évaluation classique en testant des solutions concrètes et en plaçant l'usager au cœur de chaque étape**. Ce projet a révélé le potentiel du design pour renforcer la dimension participative et accélérer la mise en œuvre des préconisations. Depuis, cette hybridation s'est ancrée dans leur quotidien. Qu'il s'agisse de concevoir une enquête ou de repenser un parcours usager, chacune sollicite l'expertise de l'autre. Cette collaboration étroite leur permet de pallier les faiblesses respectives de leurs disciplines : **le design apporte une approche plus visuelle et expérientielle, tandis que l'évaluation garantit la robustesse méthodologique**.

Le dispositif de rénovation énergétique « Murmure maison individuelle » en est un exemple concret. Dans ce projet visant à accompagner les propriétaires souhaitant isoler leur maison, une enquête d'évaluation menée par Annabelle Berthaud a permis d'identifier différents profils de bénéficiaires et d'émettre des hypothèses sur leurs besoins et niveaux d'autonomie. Ces résultats ont servi de point de départ à l'équipe innovation, qui a fait appel à des designers pour tester ces hypothèses et imaginer un parcours plus adapté et modulable en fonction des profils. En enrichissant les phases de conception et de prototypage par le retour d'expérience de l'évaluation initiale, ce travail croisé a permis de simplifier le parcours usager tout en répondant aux objectifs d'amplification du dispositif.



Pour en savoir plus, retrouvez l'intégralité du colloque via [ce lien](#) !

Le Conseil Économique Social et Environnemental Régional

Le Conseil Économique Social et Environnemental Régional (CESER) d'Auvergne-Rhône-Alpes a publié en septembre 2025 un rapport sur « Les pratiques d'évaluation de la Région Rhône-Alpes ».



Le CESER a pour mission principale d'informer et d'éclairer l'exécutif du Conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales.

Depuis la loi NOTRe, il conduit également une mission d'évaluation des politiques publiques.

Au sein du CESER Auvergne-Rhône-Alpes, un groupe de travail dédié à l'évaluation des politiques publiques a réalisé des auditions auprès d'acteurs institutionnels engagés dans des démarches d'évaluation : collectivités (dont certaines sont membres actifs du groupe évaluation de l'AFIGESE), Chambre Régionale des Comptes, Caisse d'Allocations Familiales, Agence de l'eau..

Le rapport met en évidence la diversité des approches, les leviers mobilisés et les conditions de réussite d'une évaluation porteuse de sens et d'impact.



[Retrouvez ici les pratiques d'évaluation en Auvergne-Rhône-Alpes](#)

Par **Eléonore PERRONNEAU**, Chargée d'évaluation au Département du Rhône

Les cahiers de l'évaluation de la SFE

La Société Française de l'Évaluation (SFE) a produit son cahier de l'évaluation n°11 « Le métier d'évaluateur de politiques publiques ». Co-coordonné par François Mouterde et François Lecouturier, il présente les travaux menés entre 2020 et 2024 pour formaliser un référentiel de compétences destiné aux évaluateur·rice·s de politiques publiques.

Il a pour objectif d'améliorer les pratiques en structurant le métier, et organise les compétences autour des savoirs, savoir-être et savoir-faire. Ce document contient également une analyse comparative de 10 référentiels internationaux.



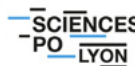
[Le métier d'évaluateur de politiques publiques](#)

Par **Anne-Sophie GAVRILOFF**, Chargée de mission à la Délégation des Finances - Service Contrôle de Gestion et Évaluation à la Région Grand Est

Concevoir son cahier des charges en vue d'une évaluation

Quelle politique évaluerez-vous en avril 2027 ?

Les étudiants du Master 2 Évaluation et Pilotage des Politiques Publiques de Sciences Po Lyon proposent chaque année de réaliser votre cahier des charges en vue d'une évaluation.



Pour l'année 2025/2026, les carnets de commandes sont pleins mais vous pouvez anticiper pour 2026/2027.

Ce module commence début novembre et se termine en avril de l'année suivante. Les périodes ont changé suite au passage en alternance.

Dans le cahier des charges, vous trouverez le contexte et les enjeux de l'évaluation, un sociogramme, un diagramme logique d'impact, des questions évaluatives et une partie du référentiel... de quoi bien démarrer votre évaluation. Ce travail est réalisé par étape en lien avec le commanditaire. Il n'est pas nécessaire que l'interlocuteur des étudiants soit spécialiste de l'évaluation.

Si vous êtes intéressés, vous pouvez contacter :

- Elise CROVELLA – Consultante associée au cabinet Itinere Conseils : ecrovela@itinere-conseil.com
- Eléonore PERRONNEAU – Chargée d'évaluation au Département du Rhône : eleonore.perronneau@rhone.fr



Vous souhaitez rejoindre le groupe de travail « Évaluation des Politiques Publiques » de l'AFIGESE ?

Contacter Ina (ina.jinikashvili@afigese.fr) !

Les co-pilotes Roseline (vandeneekhoute.roseline@pasdecalais.fr) et Hanh (hanh.trinhduperrin@montreuil.fr) sont également disponibles pour répondre à toutes vos questions.

Le groupe se réunit en moyenne **4 fois par an** 2 fois en visio et 2 fois en présentiel (généralement en région parisienne).

Lieu d'échanges professionnels sur les pratiques et méthodes, le groupe de travail produit également des **livrables** autre que celui que vous venez de lire, telles que des fiches thématiques. Lors des Assises annuelles un atelier est dédié à la thématique de l'évaluation des politiques publiques.



AFIGESE

Réseau de financiers, gestionnaires, évaluateurs, managers des collectivités territoriales

1, avenue de l'Angevinière | BAL n°3 | 44800 SAINT-HERBLAIN

Tél : 02 28 25 45 15

Email : contact@afigese.fr



AFIGESE association



afigese.fr

SIRET 430 454 694 00059 - APE 9499 Z

N° TVA Intracommunautaire : FR 87 430454694