

**HORS
SÉRIE**
ÉTÉ 2026

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

L'évaluation,
nouveau souffle
pour la démocratie

EN PARTENARIAT AVEC



**Société
Française
de l'Évaluation**

Berger
Levrault



Réinventer l'évaluation, renouveler la démocratie

Dans une période où la confiance démocratique s'érode, où les décisions publiques sont contestées et où les transitions imposent des arbitrages difficiles, l'évaluation des politiques publiques n'a jamais été aussi nécessaire.

C'est la conviction qui a conduit *Horizons publics* à nouer un partenariat avec la Société française de l'évaluation (SFE) pour concevoir ce numéro spécial. Ce partenariat porte une ambition commune : d'une part, diffuser largement une culture de l'évaluation, vivante, exigeante et partagée, et, d'autre part, inscrire la culture de l'évaluation dans les pratiques des organisations publiques alors que se profilent de nouvelles échéances électorales après le renouvellement des exécutifs locaux.

Nous avons voulu ouvrir le champ, croiser les regards et explorer les nouveaux horizons d'une pratique qui ne peut plus rester confinée aux experts, aux rapports techniques ou aux bilans de fin de mandat. L'évaluation peut devenir un véritable espace de dialogue entre élus, agents, chercheurs, professionnels, usagers et citoyens. Et pour cela, elle doit continuer de se réinventer. Les transitions écologique, numérique et sociale ne se laissent pas enfermer dans des causalités simples ni dans des indicateurs uniques. Elles obligent à suivre des trajectoires mouvantes, à accepter l'incertitude, à observer les effets inattendus et à ajuster l'action en continu. L'évaluation ne peut plus intervenir après coup : elle doit accompagner la conception, la mise en œuvre et la transformation des politiques publiques dès le début des mandats.

Ce renouvellement passe aussi par l'hybridation. Le design rapproche l'évaluation des usages réels, des parcours et de l'expérience vécue. La prospective l'aide à questionner les futurs désirables, les imaginaires et la cohérence des trajectoires. La participation citoyenne enrichit le jugement en rendant visibles des points de vue trop souvent minorés. Quant à l'intelligence artificielle, elle ouvre des possibilités considérables pour traiter et synthétiser l'information, mais elle impose de nouvelles exigences de transparence, de traçabilité et de responsabilité humaine.

Les contributions réunies dans ce hors-série montrent que l'évaluation est déjà en mouvement, dans les collectivités, les administrations, les agences, les associations et les cabinets. Elles rappellent aussi qu'une évaluation n'est démocratique que si ses résultats sont accessibles, discutés et réellement utilisés.

Ce numéro paraît à la veille d'un rendez-vous majeur : la conférence biennale de la Société européenne de l'évaluation¹, organisée du 28 au 30 octobre 2026 à Lille, pour la première fois en France, avec pour fil conducteur le thème « *Evaluation for vibrant democracies* ». Une occasion de faire de notre pays un laboratoire d'échanges, d'innovations et de pratiques au service de démocraties plus vivantes.

Pour aller plus loin dans les échanges, nous vous donnons rendez-vous lundi 21 septembre 2026 à l'occasion d'un webinaire organisé avec la SFE².

Bonne lecture et rendez-vous en ligne et à Lille pour prolonger ce numéro.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. ees-conference2026.com

2. Plus d'infos sur sfe-asso.fr et horizonspublics.fr

« Évaluer, c'est apprécier la valeur et donner du sens à l'action publique. »

En ouverture de ce numéro spécial d'*Horizons publics*, réalisé en partenariat avec la Société française de l'évaluation (SFE), Virginie Besrest, présidente de la SFE, Vincent Tison et Caroline Massot, également administrateurs de la SFE¹, reviennent sur les fondamentaux, les usages et les nouveaux défis d'une pratique appelée à devenir un véritable réflexe démocratique.

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

Longtemps cantonnée à un exercice technocratique, l'évaluation des politiques publiques s'impose aujourd'hui comme un outil au service de la démocratie pour comprendre, ajuster et donner du sens à l'action publique. À l'heure des transitions, des crises successives et de l'essor de l'intelligence artificielle (IA), elle interroge autant les effets produits sur le terrain que la manière dont les décisions publiques se construisent, se partagent et se transforment.

Qu'est-ce qui distingue fondamentalement l'évaluation d'une politique publique d'un audit ou d'un bilan chiffré et pourquoi est-il important de ne pas les confondre ?

Virginie Besrest (V. B.) – Dans l'inconscient collectif, on associe souvent l'évaluation au contrôle, à l'audit ou à un simple bilan chiffré visant à vérifier si le travail a été bien fait. C'est une erreur. En réalité, l'évaluation s'intéresse aux effets des actions sur le terrain. Évaluer, c'est apprécier la valeur d'une action publique au regard de l'intérêt général : on ne demande pas si le budget et les engagements ont été respectés (audit) ou combien d'actions ont été menées (suivi), mais si l'on a fait les bonnes choses et si elles ont produit les effets attendus pour changer la vie des gens. C'est une démarche qui interroge le sens et donne des pistes pour rendre l'action publique plus pertinente et donc plus efficace.

Vincent Tison (V. T.) – Je rejoins cette distinction : l'évaluation n'est ni une inspection ni un audit financier, ni un audit de conformité, ni un audit de performance. Étymologiquement, c'est « donner sa valeur aux choses ». Il s'agit de porter une analyse pour distinguer les effets positifs ou négatifs et proposer des leviers d'amélioration ou de consolidation. Il est d'ailleurs crucial de construire une véritable culture de l'évaluation pour que les acteurs ne la perçoivent pas comme une sanction individuelle, mais comme l'analyse des effets d'une action collective.

 42 % des évaluations sont portées par l'État et 44 % par les collectivités territoriales.

Caroline Massot (C. M.) – L'évaluation est un outil protéiforme qui offre plusieurs clés de compréhension. On peut évaluer pour s'assurer qu'on ne dévie pas du chemin tracé (suivi-évaluation), pour s'arrêter et optimiser un dispositif, ou, de façon plus profonde, pour questionner si la trajectoire retenue est la bonne pour atteindre l'objectif fixé au service des citoyens. L'exercice s'adapte à la question posée.

Au-delà des chiffres, comment évolue l'évaluation ?

V. B. – Depuis les années 1990, l'évaluation s'est fortement développée en France, sous l'influence combinée de l'État et de l'Europe. Notre observatoire est parvenu à recenser plus de 4 000 évaluations réalisées sur seize ans, soit environ 250 par an, et ce chiffre est sous-estimé, car beaucoup de travaux, réalisés en interne aux collectivités notamment, passent sous nos radars. Au global, sur la durée, on observe un équilibre : 42 % des évaluations ont été portées par l'État et 44 % par les collectivités territoriales et leurs groupements. La santé, la solidarité et l'emploi, ainsi que le développement économique restent les domaines les plus évalués. La pratique se diffuse désormais massivement dans les territoires, jusqu'aux villes et agglomérations. Elle s'internalise et devient un « compagnon de réflexion » tout au long de la vie d'une politique.

V. T. – De nouveaux acteurs sont apparus récemment dans le paysage : les chambres régionales des comptes (CRC) qui, depuis 2022-2023, peuvent évaluer des politiques à la demande des grands exécutifs locaux. On voit aussi des réseaux de grandes villes et métropoles se structurer pour développer ces fonctions évaluatives.

C. M. – L'évaluation évolue en miroir de l'action publique. Par exemple, dans le secteur de la santé, le passage à un fonctionnement par appels à projets et par expérimentations renforce mécaniquement le besoin d'évaluer, car l'évaluation est une phase intrinsèque de toute expérimentation. Nous allons d'ailleurs publier un numéro des *Cahiers de l'évaluation* sur l'évaluation des expérimentations début 2027.

Quels sont les nouveaux défis de l'évaluation ?

V. B. – Face aux crises successives, les besoins de réflexivité, d'adaptation et donc d'évaluation s'accroissent. Nous dépassons peu à peu les clivages méthodologiques : il n'y a pas une méthode unique d'évaluation, ni de « méthode supérieure » en la matière, mais un choix d'approches et de méthodes à opérer en fonction des spécificités de l'action évaluée, des questions posées, du contexte et des données disponibles. À l'international, on parle même d'un « art du bricolage méthodologique » et de « sagesse pratique », ce qui signifie une adaptation très fine, « tout en dentelle », aux besoins de l'action évaluée et des enjeux.

1. Virginie Besrest, Vincent Tison et Caroline Massot sont par ailleurs respectivement gérante de la SCOP Quadrant Conseil, chargé de mission Évaluation des politiques publiques au conseil départemental de Loir-et-Cher, et responsable de la cellule évaluation de l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap).

V. T. – L'IA infuse aussi progressivement nos pratiques, mais avec une grande vigilance. La SFE a produit avec l'un de ses groupes thématiques une charte sur son usage responsable. L'enjeu est que l'évaluateur ne soit pas dépossédé de sa capacité d'analyse, l'une des compétences clés du métier. Il doit rester maître de ce qu'il produit, de ce qu'il apporte.

C. M. – L'IA est un calculateur incroyable pour traiter des données massives que l'humain ne pourrait analyser aussi vite. Elle « augmente » l'évaluateur, mais impose un défi de traçabilité de l'analyse et nécessite des données de base fiables, un point sur lequel nous devons encore progresser. Parallèlement, l'évaluation continue de se nourrir d'autres disciplines, comme le design, pour une compréhension plus fine des besoins des usagers et bénéficiaires des actions publiques.

Quels sont les usages de l'évaluation ?

V. B. – Les usages sont multiples : communiquer, rendre compte avec des éléments objectivés, apprendre et partager des connaissances. Mais son apport majeur à la démocratie est de permettre le dialogue, tant en interne qu'avec les partenaires et les citoyens. Elle permet d'améliorer et de renforcer l'action publique.

V. T. – En collectivité, l'usage est très stratégique pour les élus. Cela leur permet de piloter leur mandat, de défendre ou réorienter leurs choix politiques et d'alimenter leur stratégie future. C'est aussi un levier managérial pour améliorer la performance des services et mobiliser les agents autour d'une démarche d'amélioration continue.

 L'évaluation continue de se nourrir d'autres disciplines, comme le design, pour une compréhension plus fine des besoins des usagers et bénéficiaires des actions publiques.

Baromètre 2025 : l'évaluation s'ancre dans les territoires

Dans son baromètre 2025 de l'évaluation des politiques publiques en France, l'Observatoire de la Société française de l'évaluation (SFE) a recensé plus de 4 000 travaux menés entre 2007 et 2023.

Décentralisation de la pratique évaluative

Longtemps portée par l'État et les régions, la pratique évaluative est de plus en plus commanditée par les collectivités territoriales. Aujourd'hui, au niveau local et régional, elle surpasse celle des services de l'État en nombre de travaux menés. Les régions concentrent à elles seules 41 % des évaluations territoriales, en lien avec leurs compétences stratégiques et la gestion des fonds européens.

Essor du « faire soi-même »

Si le recours aux cabinets de conseil reste la norme (65 % des cas), une tendance de fond émerge : l'internalisation. Près d'une évaluation sur trois est désormais réalisée en interne. Ce renforcement des compétences au sein des administrations traduit une volonté de piloter plus finement les politiques et de mieux maîtriser leurs effets, notamment dans un contexte de budgets contraints.

Défi de la transparence

C'est le point noir du tableau : seule une évaluation sur deux (45 %) fait l'objet d'un rapport ou d'une synthèse publiés et donc accessibles. Le déficit de visibilité est particulièrement marqué chez les élus locaux, qui ne rendent publics que 27 % de leurs travaux contre 72 % pour l'État. Un enjeu démocratique majeur pour que ces données « éclairent les choix des citoyens ».

Politique de transition : les nouveaux radars

La santé et la solidarité demeurent les secteurs les plus évalués, suivis de près par le développement économique et l'emploi. Le baromètre 2025 relève une accélération sur les politiques de transition (écologique, sociale) où l'évaluation devient un levier pour analyser et structurer des changements systémiques profonds.

Manifeste pour une évaluation transformatrice des politiques publiques

Cap 2030 : l'évaluation comme boussole démocratique et stratégique

Face aux crises systémiques, géopolitiques, écologiques, sociales et économiques, à la rareté des deniers publics et à la défiance croissante des citoyens envers les institutions, piloter à vue l'action publique n'est plus possible. Au sein de la Société française de l'évaluation (SFE), nous, praticiens, chercheurs et experts de l'action publique, sommes convaincus d'une chose : on ne peut pas transformer ce que l'on ne mesure pas et on ne peut pas améliorer ce que l'on ne comprend pas.

Ce manifeste n'est pas un rapport de plus. C'est une feuille de route concrète, en 9 propositions, adressée aux citoyens, aux partenaires sociaux, aux opérateurs et aux décideurs publics pour faire de l'évaluation l'un des moteurs de l'action publique d'ici 2030.

Pourquoi l'évaluation est-elle le chaînon manquant de notre démocratie ?

L'évaluation n'est pas une discipline nouvelle. Elle a son ancrage depuis de très nombreuses années, que ce soit à travers l'évaluation des fonds européens, des contrats de ville, des programmes sociaux, etc. Elle est pratiquée partout dans le monde. Pour autant, et malgré une vraie dynamique de recours à l'évaluation, elle peine encore à être présente partout et sur tous les sujets.

L'évaluation des politiques publiques ne doit plus être perçue comme une contrainte bureaucratique ou un exercice de style en fin de parcours. Elle est une nécessité vitale autour de six piliers majeurs.

La redevabilité : rendre compte de l'utilisation de l'argent public est le premier devoir d'une démo-

cratie moderne. L'article 15 de la Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen nous le précise : « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ».

La connaissance contre la désinformation : face aux *fake news* et aux postures idéologiques, l'évaluation objective les faits, analyse les mécanismes de réussite ou d'échec et apporte des preuves tangibles. Elle analyse le réel pour mieux le comprendre.

La démonstration de l'impact : il ne suffit plus de dire qu'une loi est votée ou qu'un budget est dépensé, il faut prouver son impact réel sur la vie des citoyens. Les décideurs publics sont de plus en plus obligés de faire des choix ; or, décider de financer une politique, c'est potentiellement se priver de ressources pour en financer une autre. Dans ce contexte, établir que le choix retenu est judicieux passe par la démonstration de la pertinence et de l'impact.

Une boussole dans l'incertitude : dans un monde complexe en mutation (transitions écologique, numérique, démographique, etc.), l'évaluation permet d'ajuster les trajectoires en temps réel. Éclairant le réel, elle permet d'affiner et de redéfinir la finalité de l'action.

Un levier d'accompagnement au changement : conçue comme un processus continu, articulée avec les modalités et les temporalités de l'action publique, et mobilisant la diversité des parties prenantes, elle aide à structurer les politiques, à améliorer leur mise en œuvre et à faire évoluer les pratiques.

Un outil de dialogue citoyen : à rebours des complotismes et des connaissances réservées aux sachants, elle crée un espace de débat sain et transparent entre l'État, les collectivités, les partenaires sociaux, la société civile organisée, les experts, les opérateurs ou encore les citoyens.

Prendre le temps pour en gagner

Évaluer demande du temps, mais consacrer quelques mois à l'analyse d'un projet, d'une politique publique permet souvent d'économiser des années d'incertitude, d'hésitation budgétaire, voire d'inefficacité publique. C'est le meilleur investissement qui soit !

9 propositions pour 2030 : notre feuille de route

Portées par l'expérience, l'expertise, la diversité des profils et des engagements de son réseau, la SFE propose 9 actions immédiates pour basculer vers une évaluation transformatrice.

Poser les bases	1. Intégrer l'évaluation dès la conception Intégrer systématiquement un protocole d'évaluation (objectifs, accès aux données nécessaires, budget dédié) dans chaque loi, programme ou projet public, dès leur élaboration. 2. Ouvrir l'accès aux données pour lutter contre la désinformation Renforcer le mouvement d'ouverture des données publiques pour permettre des analyses transparentes et fiables, et contrer les approximations du débat public. 3. Renforcer les compétences en évaluation Garantir indépendance, éthique et rigueur et renforcer la qualité des travaux en formant mieux les acteurs en charge d'évaluer. S'appuyer pour cela notamment sur le référentiel de compétences de la SFE, son réseau d'experts et les établissements de formation.
Agir	4. Évaluer au bon moment et/ou en temps réel Laisser aux politiques publiques le temps de produire leurs effets avant d'en évaluer les impacts, et utiliser des évaluations aux formats plus agiles (<i>ex ante</i>, embarquées, flash) pour ajuster les actions en cours et éclairer les décideurs face aux crises. 5. Financer en priorité ce qui prouve son utilité Adosser le renouvellement des financements publics à la démonstration de leur pertinence et de leurs résultats et impacts concrets.
Impliquer	6. Quitter la culture du contrôle pour celle l'apprentissage, et le faire savoir L'évaluation n'est pas un outil de sanction mais un processus d'accompagnement à l'amélioration continue, à l'introduction d'éventuels changements et une opportunité de donner encore plus de sens à l'action des agents publics. 7. Associer les citoyens et les acteurs de terrain Impliquer panels citoyens, société civile et parties prenantes dans les comités d'évaluation pour renforcer le dialogue, la transparence et l'amélioration continue.
Partager	8. Rendre l'évaluation accessible et utile Traduire les rapports complexes en formats pédagogiques, clairs et accessibles à tous, pour nourrir la réflexion individuelle et collective, et assurer la traçabilité des recommandations. 9. Fertiliser le débat public par l'évaluation Créer des temps forts démocratiques au niveau national comme local pour partager les travaux des évaluateurs et mobiliser institutions, société civile et médias.

SOMMAIRE

Dossier

L'ÉVALUATION,
NOUVEAU SOUFFLE
POUR LA DÉMOCRATIE

Évaluer, pour quoi faire ? Pour savoir si une politique publique tient ses promesses, bien sûr, mais aussi pour : comprendre ce qu'elle transforme réellement, rendre les choix plus lisibles, remettre les citoyens au cœur de la décision et, *in fine*, prendre les bonnes décisions. À l'heure où la défiance progresse et où les transitions écologique, sociale et numérique bouleversent les repères, l'évaluation ne peut plus se limiter au bilan ou à la production d'indicateurs.

Participative, ouverte, proche du terrain, elle dialogue avec le suivi et le monde de la donnée, mais aussi désormais avec le design et la prospective. Elle s'empare aussi de l'intelligence artificielle, sans éluder les questions décisives de biais, de transparence et de responsabilité humaine.

Des collectivités aux administrations centrales, des professionnels expérimentés à la nouvelle génération d'évaluateurs, ce numéro donne à voir des pratiques concrètes, des méthodes hybrides et des controverses fécondes.

Il pose surtout une question politique : comment faire de l'évaluation un véritable levier d'action, de débat démocratique et de décision collective ?

Un hors-série en partenariat avec la Société française de l'évaluation (SFE).

Au service de la démocratie

**May Pettigrew
et Peter Van der Knaap :**
« L'évaluation peut être une forme
de démocratie en action. »

Propos recueillis par Virginie Besrest

| 10

**L'évaluation
des politiques publiques
prend une autre dimension**

Par Julien Nessi

| 16

Nouveaux défis

Le renouveau de l'évaluation

*Par Sophie Bensaadoun
et Caroline Massot*

| 24

Quand l'évaluation s'allie au design

Propos recueillis par Julien Nessi

| 26

Évaluer autrement :
**le regard de Naomi Atahouet
sur une profession en mutation**

Propos recueillis par Julien Nessi

| 32

L'IA dans l'évaluation :
qui produit, qui juge, qui légitime ?

Par Alix de Saint-Albin

| 38

Retours d'expérience

Évaluer pour mieux décider

- Aide à la décision et à l'amélioration des politiques publiques
- Écoute citoyenne et démocratique
- Institutionnalisation de l'évaluation

*Par Stéphanie Chemla, Julie Krassovsky,
Julien Nessi et Théophile Courtier*

| 44

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue
est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture, propositions de collaboration ou toute remarque nous permettant de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

L'ÉVALUATION, NOUVEAU SOUFFLE POUR LA DÉMOCRATIE

Évaluer, pour quoi faire ? Pour savoir si une politique publique tient ses promesses, bien sûr, mais aussi pour : comprendre ce qu'elle transforme réellement, rendre les choix plus lisibles, remettre les citoyens au cœur de la décision et, *in fine*, prendre les bonnes décisions. À l'heure où la défiance progresse et où les transitions écologique, sociale et numérique bouleversent les repères, l'évaluation ne peut plus se limiter au bilan ou à la production d'indicateurs.

Participative, ouverte, proche du terrain, elle dialogue avec le suivi et le monde de la donnée, mais aussi désormais avec le design et la prospective. Elle s'empare aussi de l'intelligence artificielle, sans éluder les questions décisives de biais, de transparence et de responsabilité humaine.

Des collectivités aux administrations centrales, des professionnels expérimentés à la nouvelle génération d'évaluateurs, ce numéro donne à voir des pratiques concrètes, des méthodes hybrides et des controverses fécondes.

Il pose surtout une question politique : comment faire de l'évaluation un véritable levier d'action, de débat démocratique et de décision collective ?

Un hors-série en partenariat avec la Société française de l'évaluation (SFE).



Naomi Atahouet
Sophie Bensaadoun
Annabelle Berthaud
Virginie Besrest
Marianne Boccacino
Morgane Bregnat
Géraldine Broquin
Christel Castaing
Hélène Clot
Paul Cotton
Théophile Courtier
Cécile Gérard
Marc Hervé
Laetitia Labrousse
Luc Lenormand
Caroline Massot
Rayan Moussa
Dominique Parat
May Pettigrew
Élodie Pucheu
Alix de Saint-Albin
Isabelle Sannié
Vincent Tison
Peter Van der Knaap
Isabelle Vial

horizonspublics.fr

