



Shape the future
with confidence

Baromètre 2026 de l'évaluation des politiques publiques

Février 2026



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Sommaire

Principaux enseignements	4
Introduction	5
État des lieux de la pratique de l'évaluation dans les organisations publiques	6
Objectifs et pilotage de l'évaluation	14
L'évaluation, levier d'aide à la décision ?	18
Recommandations	24



Avant-propos



Arnaud BERTRAND

Associé EY Secteur Public

Face au besoin croissant et légitime d'information des citoyens sur l'action publique, au questionnement de ces derniers sur l'efficacité des politiques conduites et au besoin de fournir aux décideurs des analyses objectives facilitant des arbitrages difficiles, l'évaluation constitue un outil essentiel de pilotage, de performance et de transparence des politiques publiques.

- L'évaluation analyse en effet la pertinence d'une politique en interrogeant ses objectifs et ses modes d'intervention (est-elle la meilleure réponse à une situation donnée ?),
- Elle mesure l'efficacité de l'intervention publique (a-t-on atteint les objectifs fixés ?),
- Elle analyse l'efficacité des interventions (quels moyens mobilisés pour quels résultats ?),
- Elle met en évidence ses impacts (impacts durables pour les bénéficiaires comme pour la société dans son ensemble ?).

Elle constitue de ce fait une discipline de plus en plus intégrée dans une gestion publique moderne.

Nous avons réalisé, il y a 15 ans, une première enquête sur la pratique de l'évaluation des politiques publiques. Cette étude notait une progression des pratiques évaluatives notamment sous l'impulsion de contraintes réglementaires (particulièrement liées aux programmes européens), mais pointait une valeur ajoutée à renforcer et la nécessité de plus fortes répercussions sur le processus décisionnel.

Qu'en est-il 15 ans plus tard ? Quels progrès ou quels retards ?

Alors que la dette publique a explosé, passant de 80% du PIB en 2010 à 114% en 2026, que la satisfaction envers les services publics semble se renforcer (passant de 73% en 2010 à 77% en 2024 selon le Baromètre Paul Delouvrier) et que que la société française semble plus fragmentée que jamais après des épisodes comme les gilets jaunes ou les violences urbaines ("l'archipélisation" évoquée par Jérôme Fourquet de l'IFOP), nous avons voulu interroger les acteurs publics sur leur pratique de l'évaluation et sur son impact sur la prise de décision.

C'est avec ce double souci de promouvoir l'évaluation et de participer au débat sur son inscription dans la gouvernance publique, qu'EY a souhaité dresser un panorama des pratiques et perspectives de l'évaluation des politiques publiques en France et à l'international en 2026.

Principaux enseignements

68% des répondants conduisent **plus de trois évaluations par an**, ce qui témoigne d'un ancrage significatif de l'évaluation des politiques publiques dans la gestion publique.

Les évaluations sont principalement lancées **à l'initiative de l'exécutif public** (politique ou direction générale), ce qui place l'évaluation au bon niveau stratégique.

Les organisations prévoient une **augmentation des évaluations**, motivées notamment par un besoin de rationalisation des dépenses publiques et d'information pour l'aide à la décision.

Le baromètre pointe un moindre recours à l'évaluation externe alors même que **l'indépendance de l'évaluateur apparaît comme une condition de sa réussite**.

Des freins culturels et politiques persistent, notamment une moindre culture de l'évaluation, suivie par un manque d'impulsion politique, freinant ainsi l'engagement dans l'évaluation.

Deux faiblesses semblent toucher à la fois les politiques publiques et leur évaluation : **des objectifs mal définis, des données et des indicateurs de suivi perfectibles**.

Bien que les recommandations soient jugées pertinentes et souvent co-crées, **la mise en œuvre de ces recommandations semble desservie par le manque de publication des rapports évaluatifs et par l'absence de suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations**.

Les évaluations de politiques publiques ont des impacts significatifs tant sur les politiques publiques conduites que sur l'organisation des services.

Introduction

Objectifs du baromètre

Dans un contexte de tensions budgétaires, d'interrogations sur l'efficacité des politiques publiques et de transformations publiques en berne, EY a pris l'initiative d'un **baromètre sur les pratiques d'évaluation des politiques publiques en France et à l'international**.

Forte de la conviction que le pilotage de l'action publique est la condition de son efficacité, cette étude se focalise sur trois thématiques principales :

- Un état des lieux de la pratique de l'évaluation dans les organisations publiques.
- Une analyse des objectifs perçus de l'évaluation des politiques publiques.
- La capacité de l'évaluation à s'affirmer comme un appui efficace à la prise de décision publique.

Méthodologie

Les résultats de ce baromètre 2026 se fondent sur la consultation de plus de 100 acteurs à partir de la combinaison de trois sources de collecte et d'analyse :

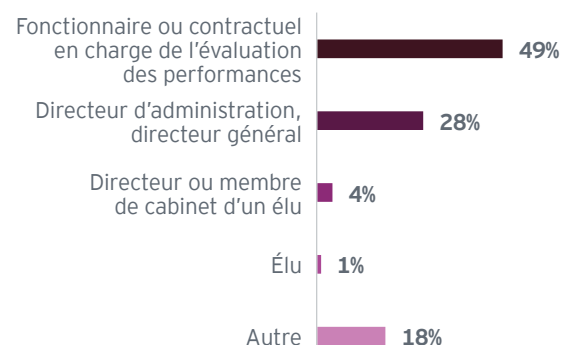
- **Des entretiens qualitatifs** menés avec des administrations locales et centrales, françaises et étrangères, et avec des organisations régionales (européennes, africaines) et internationales (OCDE, Institutions Financières Internationales, Organisations des Nations Unies).
- **Une enquête** mise en ligne pendant deux mois (d'avril à juillet) et relayée par différents canaux (emails, LinkedIn, Acteurs Publics).
- **Un parangonnage** portant sur l'identification de bonnes pratiques à l'international.

Profilage des répondants

Un panel de répondants témoignant d'une expertise significative en évaluation des politiques publiques aux niveaux opérationnel et décisionnaire :

- **Près de la moitié (49%) des répondants sont des fonctionnaires ou contractuels spécialisés en évaluation**, un quart occupe des postes de direction.
- **La majorité des répondants sont issus d'organisations locales** (60% des répondants), 23% des administrations centrales et de ses opérateurs et 17% d'organisations internationales.

Fonction des répondants



État des lieux de la pratique de l'évaluation dans les organisations publiques

LES ORGANISATIONS PRÉVOIENT UNE AUGMENTATION DES ÉVALUATIONS, motivées notamment par un besoin de rationalisation des dépenses publiques et d'information pour l'aide à la décision.

“

Après avoir été le mauvais élève en Europe, la pratique de l'évaluation a explosé en France. Une illustration réside dans le programme de travail de la Cour des Comptes qui souhaite désormais consacrer 20 à 25% de ses ressources à des missions d'évaluation. Avec une étroite collaboration avec le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan.



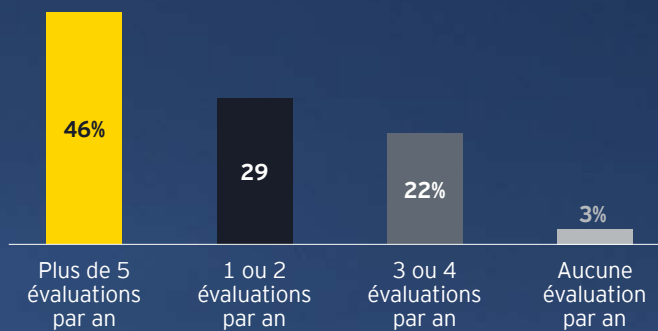
Cédric AUDENIS

Directeur des études et synthèses économiques de l'Insee, ex-Commissaire général adjoint du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan

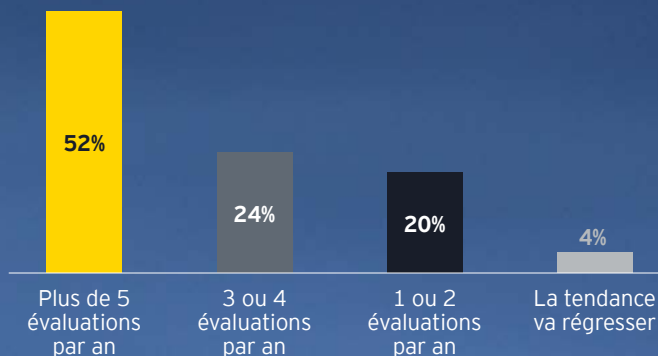
Une volonté d'intensifier l'évaluation

Près de la moitié des répondants conduisent plus de cinq évaluations par an et 22% d'entre eux plus de trois évaluations par an, témoignant d'une forte culture d'évaluation de l'action publique. Cette fréquence semble être amenée à se maintenir et même à croître légèrement, même si les contraintes budgétaires pourraient conduire certains acteurs à revoir à la baisse le recours à des évaluations.

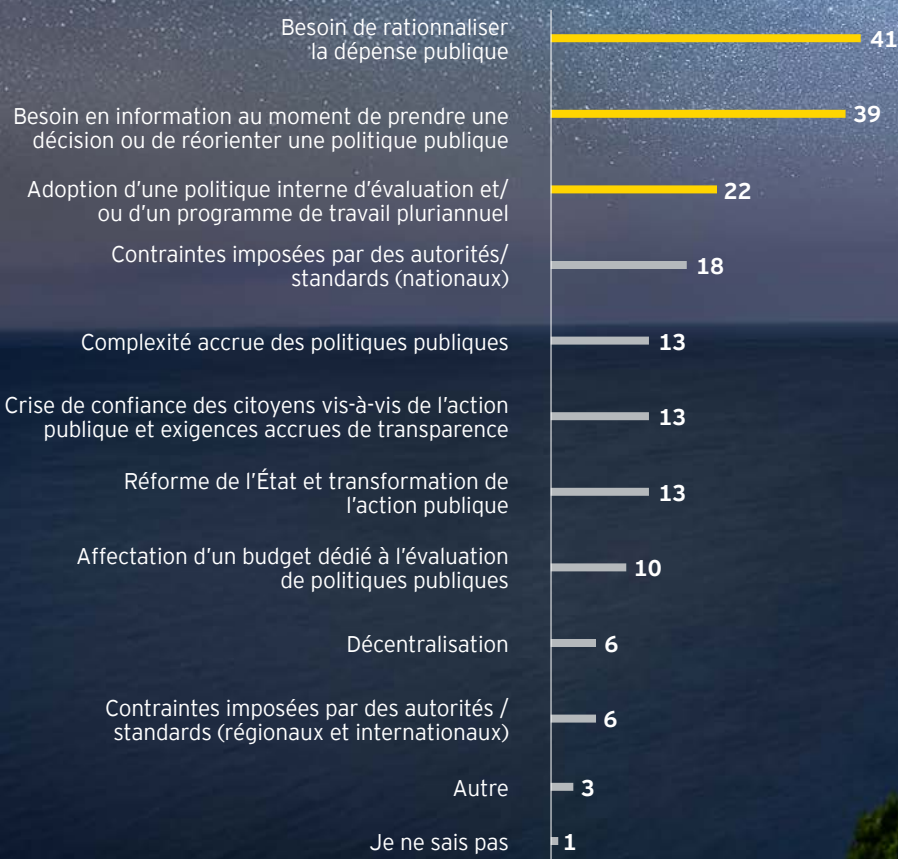
À quelle fréquence annuelle votre organisation a-t-elle fait appel à l'évaluation de politiques publiques au cours des deux dernières années ?



Selon vous, à quelle fréquence annuelle votre organisation va-t-elle faire appel à l'évaluation de politiques publiques au cours des deux prochaines années ?



Quelles sont d'après vous les trois raisons principales qui favoriseraient une mobilisation croissante de l'évaluation des politiques publiques au sein de votre organisation ? (choix multiples)



La rationalisation des dépenses publiques apparaît comme la principale motivation pour la mobilisation de l'évaluation, suivie du besoin d'éclairer une décision. Alors que la contrainte réglementaire (notamment liée aux programmes européens) apparaissait comme le premier facteur déclencheur d'une évaluation il y a quinze ans, c'est aujourd'hui la nécessité de rationaliser la dépense publique et d'accompagner la prise de décision publique qui motivent les acteurs publics à lancer des évaluations.

Les évaluations sont dans un cas sur deux initiées par l'exécutif public (politique ou direction générale) ce qui semble confirmer la place stratégique que prend aujourd'hui l'évaluation dans la gestion publique (21% par le décideur politique, 35% par la direction générale, 13% par l'unité d'évaluation ou l'unité de gestion en charge du programme évalué, et 11% par différents canaux).

Plus nombreuse et davantage lancée pour favoriser des arbitrages, l'évaluation s'ancre ainsi dans la conduite des politiques publiques. Le double contexte de tensions budgétaires et d'interrogation de l'efficacité des politiques publiques renforce probablement cette tendance. La réforme de l'État et la transformation de l'action publique (en berne depuis cinq ans) génèrent en revanche peu d'évaluations pour accompagner leurs chantiers.



DES ÉVALUATIONS DIVERSES EN TERMES DE SECTEURS PRIVILÉGIÉS, DE COMMANDITAIRES ET DE STRUCTURES RESPONSABLES

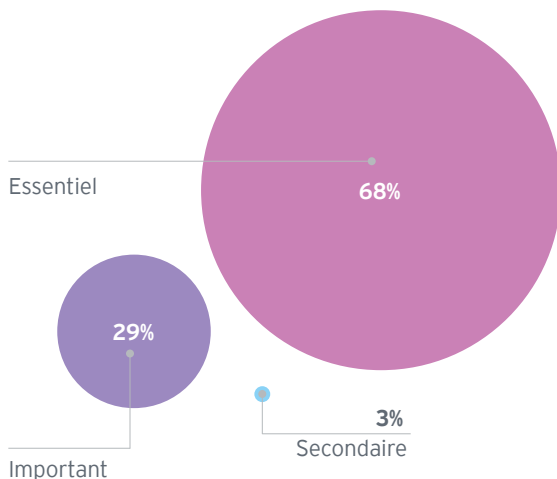
Sur les secteurs prioritaires à évaluer, le secteur de la santé ressort nettement en tête avec deux domaines qui constituent les choix plébiscités des répondants (protection sociale et politique de santé). Le secteur de l'environnement suit ensuite avec 22 réponses sur 72, *ex aequo* avec le développement économique et l'emploi (à noter que ce dernier apparaissait comme l'une des deux priorités avec la politique de la ville et les politiques d'aménagement du territoire dans notre précédent baromètre). *A contrario*, comparativement aux autres secteurs, la justice et la culture, jeunesse et sports n'apparaissent pas comme des secteurs prioritaires d'évaluation (4 réponses sur 72).

UNE INDÉPENDANCE ESSENTIELLE DE L'ÉVALUATION, POURTANT DE PLUS EN PLUS RÉALISÉE EN INTERNE

L'indépendance de l'évaluateur est jugée essentielle

(près de 70% des répondants) pour garantir des résultats fiables, soulevant la question de la réalisation d'évaluations par des structures internes ou mixtes (la moitié des répondants privilégiant des structures internes, et un tiers un modèle hybride interne / externe).

L'indépendance de l'évaluateur vous paraît-elle être un critère ... ?



Près de la moitié des répondants confie la réalisation des évaluations à des structures internes à leur organisation

29% ont recours à une méthode hybride (à la fois à l'interne et à l'externe), et 21% seulement à des experts externes issus des secteurs privé ou académique. Cette situation peut surprendre au regard de l'importance accordée à l'indépendance de l'évaluateur (voir ci-dessus). À noter par ailleurs que le Baromètre 2021 de l'Évaluation des politiques publiques en France publié par la Société Française d'Évaluation (SFE)* indiquait que 70% des évaluations étaient alors réalisées par des cabinets privés. Ce recul est peut-être à relier au débat enclenché par "l'affaire McKinsey" ayant débouché sur une proposition de loi encadrant l'intervention des cabinets de conseil privés dans les politiques publiques comme aux contraintes budgétaires qui poussent certaines organisations publiques à internaliser leurs activités évaluatives.

“

L'indépendance de l'évaluateur (ou la conduite de travaux internes sous la houlette d'un comité de pilotage largement ouvert à l'État et à des chercheurs indépendants) la publication des résultats (avec l'affichage explicite de la méthodologie employée, et de ses limites) sont des conditions essentielles pour la réussite d'une évaluation.



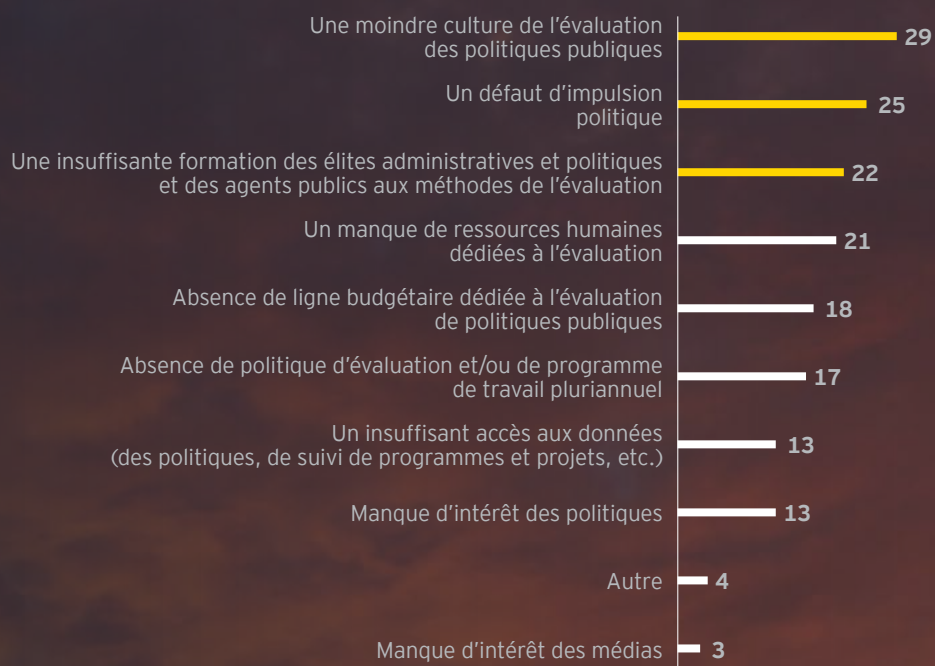
Philippe MURICY

Directeur de l'Évaluation
des Études et de la Prospective
Bpifrance

Des progrès significatifs semblent nécessaires pour ancrer définitivement l'évaluation au cœur de la gestion publique :

- Développer la culture de l'évaluation (la moindre culture de l'évaluation des politiques publiques est relevée comme le principal obstacle à sa mobilisation).
- Sensibiliser les décideurs politiques au double apport de l'évaluation : rendre des comptes et éclairer objectivement les arbitrages politiques nécessaires.
- Former davantage les agents à l'évaluation et disposer de davantage de ressources capables de préparer et de suivre une évaluation.
- Développer une programmation pluriannuelle systématisant le recours à l'évaluation.

A contrario, quels seraient d'après vous les principaux obstacles à une mobilisation de l'évaluation de politiques publiques au sein de votre organisation ? (trois choix maximum)



“

Troisième piste de régénération de la démocratie représentative, celle-ci peut-être plus technique, du moins en apparence : créer, dans notre vie publique, une véritable culture de l'évaluation des politiques mises en œuvre. Nous ne cessons d'empiler lois et règlements sans nous soucier vraiment de savoir si les textes qui les ont précédés ont été réellement appliqués et quels résultats ils ont produits.



Alain JUPPÉ

Ancien Premier ministre

(Extrait de *L'Heure du Choix*, Essais Tallandier, 2025)

FOCUS

Parangonnage de bonnes pratiques pour renforcer la culture de l'évaluation des politiques publiques

La Recommandation de l'OCDE sur l'évaluation des politiques publiques, qui a été adoptée en 2022, préconise des orientations autour de trois piliers aux pays désireux d'intégrer efficacement l'évaluation des politiques publiques à leur gouvernance publique¹ : (i) l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques ; (ii) la qualité des évaluations de politiques publiques ; (iii) l'impact des évaluations de politiques publiques.



En se focalisant sur l'institutionnalisation des pratiques d'évaluation, elle s'opère selon une diversité d'approches. Elle peut se matérialiser par l'intégration de l'évaluation des politiques publiques dans une loi comme cela a été le cas pour le Japon (dès 2001), en Espagne et en Côte d'Ivoire (2022).

“

Dans le cadre de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, la Côte d'Ivoire a renforcé son dispositif juridique et réglementaire : loi de décembre 2022 relative à l'évaluation, mise en place en cours du fonds d'appui à l'évaluation interne des politiques publiques, partenariats stratégiques avec des institutions de référence, dont l'AFD, l'ENAP-Québec ou l'Initiative Internationale pour l'évaluation d'impact (3ie), programme de certification en évaluation d'impact des politiques publiques, guide méthodologique d'évaluation, politique nationale d'évaluation.



Oumar SAKO

Expert en Planification Stratégique,
Suivi-évaluation

¹ Comme cela est mis en évidence dans la Boîte à outils pour la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur l'évaluation des politiques publiques (FR) (2025) qui met en exergue plusieurs bonnes pratiques à l'international (reprises pour certaines d'entre elles dans le présent baromètre).



D'autres pays ont privilégié la désignation de référents nationaux de l'évaluation, comme par exemple le ministère des Finances des Pays-Bas, le nouveau PlanAPP créé en 2021 au Portugal ou bien encore un Bureau du suivi et d'évaluation des politiques et programmes publics à la Présidence de la République au Sénégal (depuis 2024).



Différentes structures participent à la culture de l'évaluation et de l'apprentissage. Par exemple, le réseau What Works² au Royaume-Uni, créé en 2013 et géré par l'Evaluation Task force rattachée au gouvernement britannique, joue un rôle d'intermédiaire de connaissances en facilitant l'accès aux informations des administrations, décideurs et organismes du secteur public sur « ce qui fonctionne » en matière de conception et de mise en œuvre des politiques publiques en fournissant des analyses et des synthèses d'éléments probants. Une Task Force rattachée au Cabinet Office et au Trésor vise depuis 2021 à améliorer la vie des citoyens en veillant à ce que des données probantes solides sur l'efficacité des politiques et des programmes servent à la prise de décisions financières et politiques.

² What Works Network - GOV.UK

Objectifs et pilotage de l'évaluation

L'AMÉLIORATION DE L'IMPACT DES POLITIQUES PUBLIQUES EST PERÇUE COMME L'OBJECTIF PRIORITAIRE, MAIS DES DÉFIS MÉTHODOLOGIQUES SUBSISTENT

Priorité à l'amélioration de l'impact : l'assistance à la prise de décision publique et l'amélioration de l'impact et de la qualité des politiques publiques apparaissent comme les objectifs principaux de l'évaluation, soulignant l'importance de résultats tangibles à l'heure où les financements publics disponibles pourraient se raréfier.

La production de connaissances sur une politique publique (qui se positionnait en premier il y a quinze ans) arrive en deuxième place, mais loin derrière dans les objectifs prioritaires de l'évaluation. Les entretiens qualitatifs ont cependant permis d'identifier un fort intérêt pour l'apprentissage et la capitalisation des connaissances à travers le recours à l'évaluation.

“

BPI a lourdement investi depuis 1999 pour développer des bases de données structurées et fiables (accès à plus de 10 millions de données) permettant de faciliter la conduite d'évaluations de dispositifs de politiques publiques en ayant recours aux meilleurs standards parmi les méthodes économétriques recensées par l'OCDE et l'échelle de l'Université du Maryland.

Philippe MUTRICY

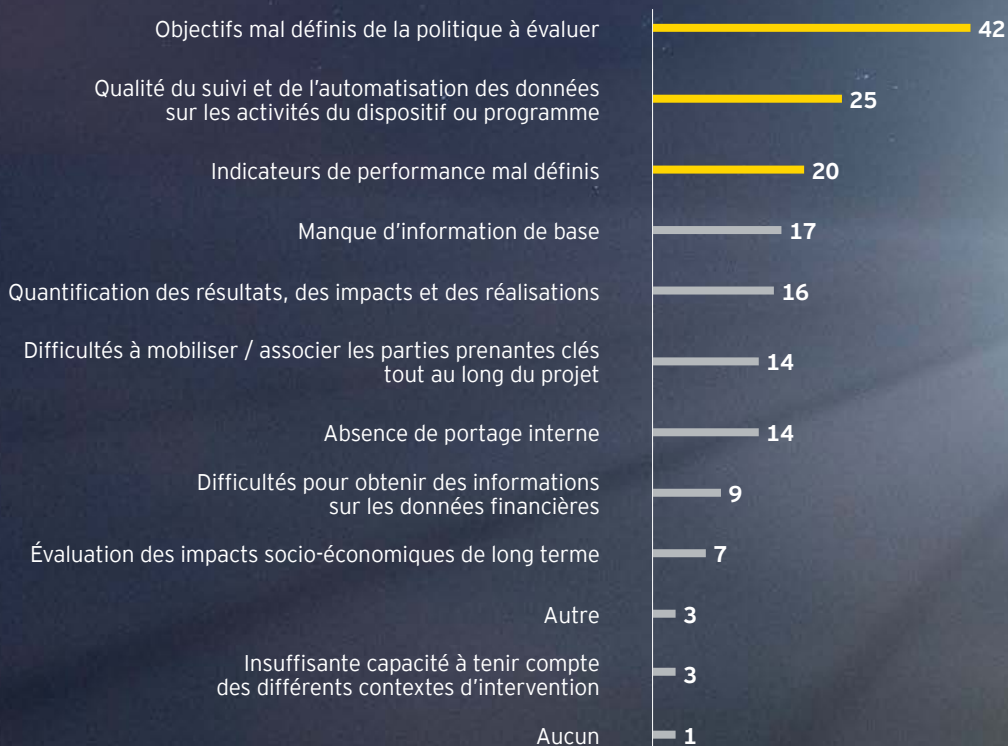
Directeur de l'Évaluation des Études et de la Prospective chez Bpifrance.

Des défis méthodologiques significatifs :

- **Il est assez préoccupant de constater que les objectifs mal définis d'une politique évaluée constituent le problème majeur limitant l'impact d'une évaluation selon les personnes sondées.** Dans un contexte de dégradation budgétaire et alors que la France est sur la plus haute marche du podium des dépenses publiques (rapportées au PIB selon l'OCDE), cette situation incite à s'assurer d'objectifs clairs et évalués, notamment pour les politiques publiques les plus coûteuses ou les plus stratégiques.
- **La question de la qualité des données, de la définition d'indicateurs de performance pertinents et de la solidité des dispositifs de pilotage** semble être une seconde urgence à saisir pour assurer des politiques publiques à fort impact.

Parmi les défis avec lesquels les évaluations composent de manière croissante figure l'usage de l'intelligence artificielle, source d'opportunités, mais aussi de défis pour en assurer une utilisation éthique et responsable.

Quelles sont les principales difficultés et problèmes de méthodologie ou de gestion de projet que vous avez déjà rencontrés ?



Les organisations publiques mobilisent les différents types d'évaluation à leur disposition :

- Des évaluations *ex ante* pour cadrer au mieux une politique publique (et définir des objectifs précis répondant aux problématiques identifiées).
- Des évaluations à mi-parcours ou *in itinere* permettant de suivre les premiers temps de sa mise en œuvre et de corriger le tir si nécessaire ou de l'adapter à tout changement de contexte.
- Des évaluation *ex-post* assurant une analyse in fine de son efficacité et de ses impacts et éclairant la décision publique de poursuivre /reconduire le dispositif ou de le l'arrêter/l'adapter.
- Les méta-évaluations sont en revanche peu pratiquées en France. Elles consistent à agréger les résultats de nombreuses autres évaluations généralement en se concentrant sur un thème spécifique transversal à différents programmes et leurs évaluations.

Les entretiens réalisés ont permis de conforter que **l'évaluation à mi-parcours est très appréciée** car elle permet d'agir en cours de route en favorisant des mesures correctives et de poser une réflexion.

Parmi les outils d'évaluation utilisés parmi les évaluateurs, figurent en premier les analyses multicritères, les analyses coût-bénéfice ainsi que les ateliers de concertation participatifs.

Le plébiscite pour ces outils semble corroborer l'attrait pour des évaluations complètes, permettant de justifier l'utilité d'une intervention ainsi que de favoriser une approche participative. Les entretiens ont confirmé que l'implication des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation fait largement consensus et est un gage pour favoriser l'appropriation des résultats et les suites données à une évaluation.

Quels sont les principaux outils d'évaluation avancés généralement utilisés par les évaluateurs ?



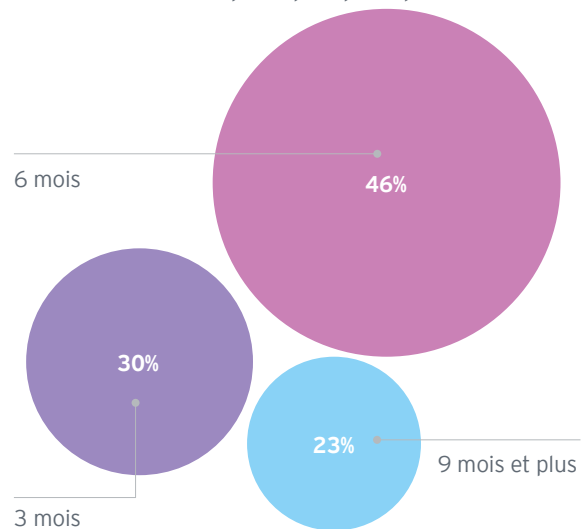
“

L'évaluation gagne en utilité et en légitimité lorsque **les parties prenantes et les bénéficiaires sont impliqués et participent activement au processus d'évaluation et à l'interprétation des résultats**. Les méthodes rigoureuses d'évaluation doivent être combinées avec des **approches consultatives et/ou participatives** permettant d'intégrer les enjeux du contexte dans lequel les interventions évaluées opèrent.

**Jörg FAUST**

Directeur du German Institute for Development Evaluation (DEval)
Président du réseau d'évaluation CAD de l'OCDE (EvalNet) (2021-2025)

Quelle est selon vous la durée souhaitable d'une évaluation de politiques publiques ?



Plus de trois-quarts (76%) des répondants à notre enquête estiment que les évaluations devraient être réalisées en moins de 6 mois, témoignant ainsi d'une appétence pour des évaluations très opérationnelles (au contraire d'évaluations académiques davantage poussées mais plus longues) et davantage alignées sur le temps court de la décision politique (constat plus marqué à l'échelon local). Des travaux mixtes entre consultants et universitaires peuvent ici combiner évaluation opérationnelle et évaluation académique embarquant des techniques quantitatives avancées (économétrie, construction de contrefactuels, etc.).

Les répondants sont convaincus de l'utilité des évaluations et ont une perception très positive des évaluations produites. La quasi-totalité des répondants

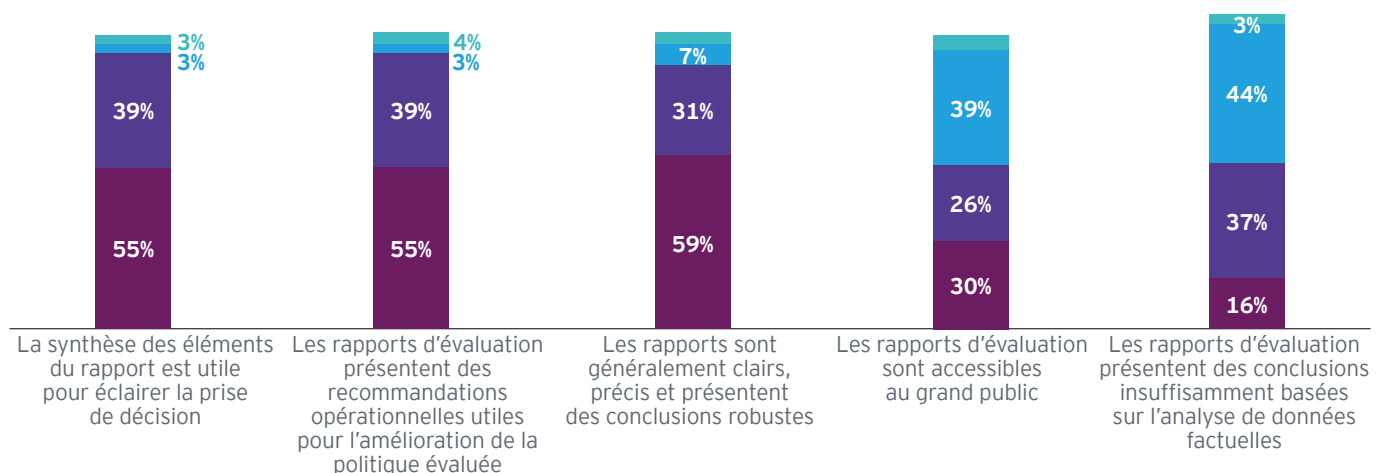
témoignent de la clarté et précision des rapports d'évaluation produits, de même qu'ils jugent utile la synthèse pour éclairer la prise de décision concernant la politique évaluée.

Des marges de progrès résident cependant dans la communication et l'accessibilité au grand public :

la moitié seulement des répondants considèrent que les évaluations sont accessibles au public. À noter qu'en France, la Cour des comptes a lancé en 2023, une **plateforme des évaluations de politique publique**, recensant les évaluations publiées depuis 2008.

Quel est votre avis sur les propositions suivantes ?

■ Souvent ■ Parfois ■ Rarement ■ Jamais



L'évaluation, levier d'aide à la décision ?

LES ÉVALUATIONS PARTICIPENT SIGNIFICATIVEMENT AU PROCESSUS DE DÉCISION ET D'AMÉLIORATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

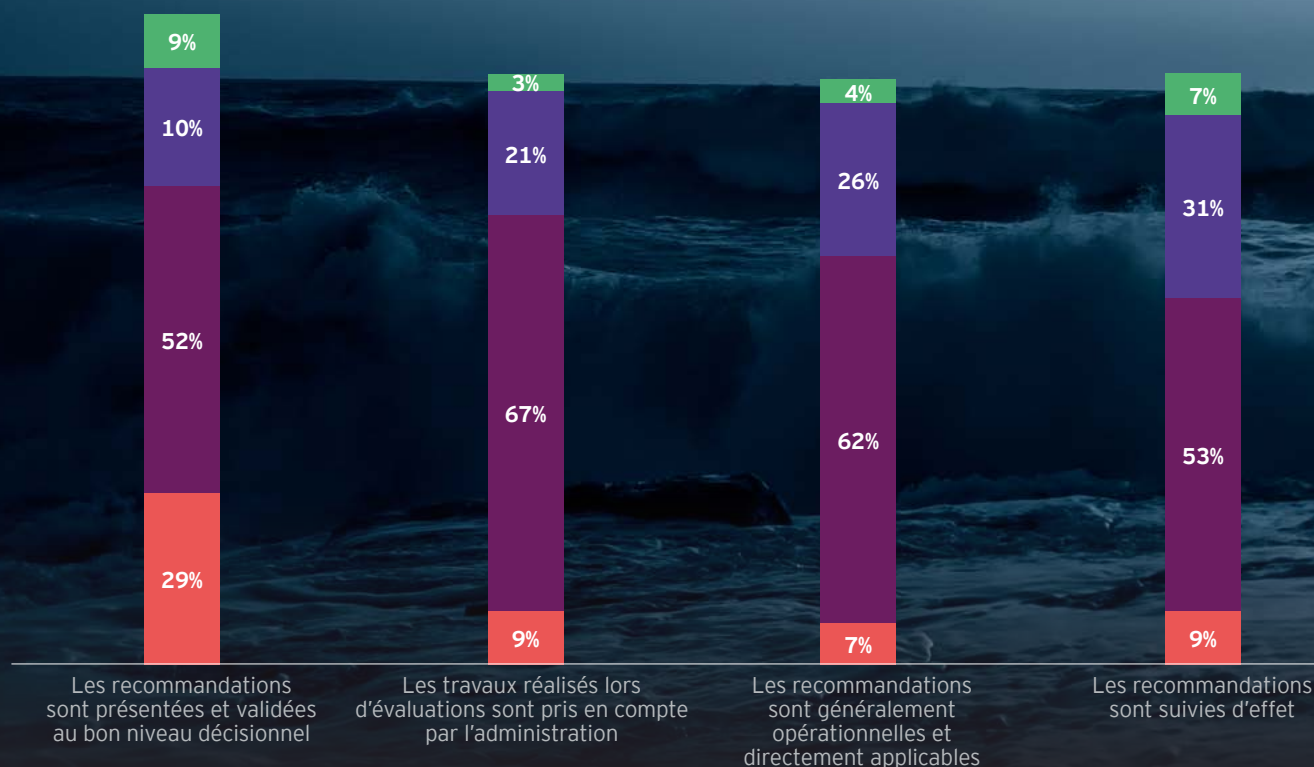
Plus de trois-quarts (76%) des répondants indiquent que les résultats des évaluations sont pris en compte par les administrations (contre seulement dans un quart des cas il y a 15 ans) **et près de deux tiers (62%) que les recommandations sont suivies d'effets.**

Ce résultat très positif résulte du fait que :

- Les recommandations présentées sont majoritairement opérationnelles et directement applicables.
- Elles ont souvent (59%) été co-crées avec les acteurs en charge de la politique évaluée.
- Elles ont très généralement (81%) été présentées au bon niveau décisionnel.

Quelle est votre opinion sur les affirmations suivantes ?

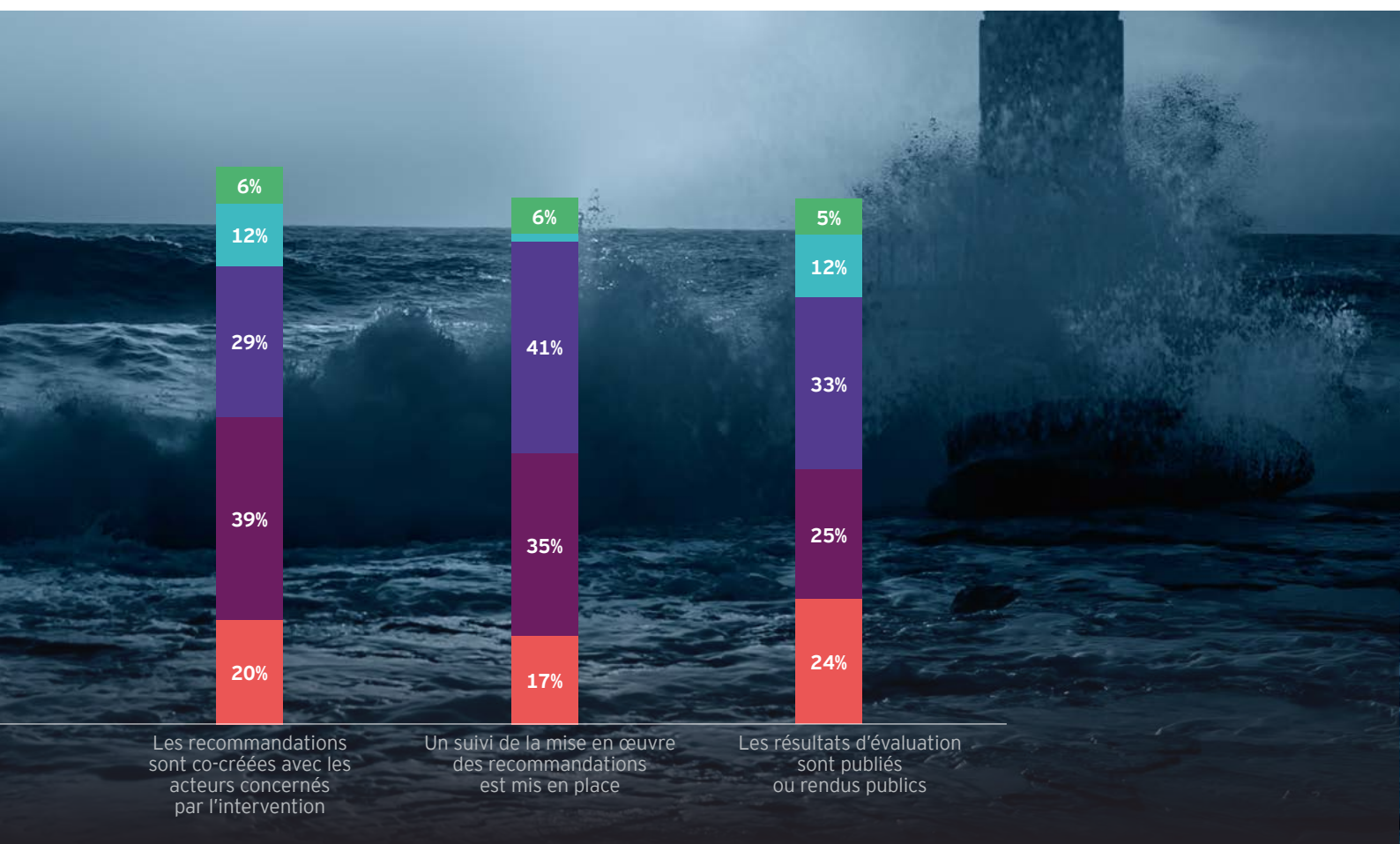
■ Systématiquement ■ Souvent ■ Parfois ■ Rarement ■ Jamais ■ NSP



Cependant, deux pistes de progrès significatives apparaissent :

- **La publication des travaux apparaît en progrès mais encore inégale :** si la moitié des répondants considèrent que ces rapports sont systématiquement ou souvent publiés ou rendus publics (contre 27% il y a quinze ans), près d'un tiers estiment qu'ils le sont rarement, et 12% jamais. Des bonnes pratiques sont en la matière à souligner (voir Focus p.22).

- **Le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations est jugé insuffisant :** dans 41% des cas, le suivi apparaît lacunaire et dans 31% des cas les recommandations sont rarement suivies d'effet.



LES ÉVALUATIONS DE POLITIQUES PUBLIQUES ONT DES IMPACTS SIGNIFICATIFS TANT SUR LA POLITIQUE CONDUITE QUE SUR L'ORGANISATION DES SERVICES

Les conséquences des évaluations se traduisent tout d'abord par un renforcement des services concernés

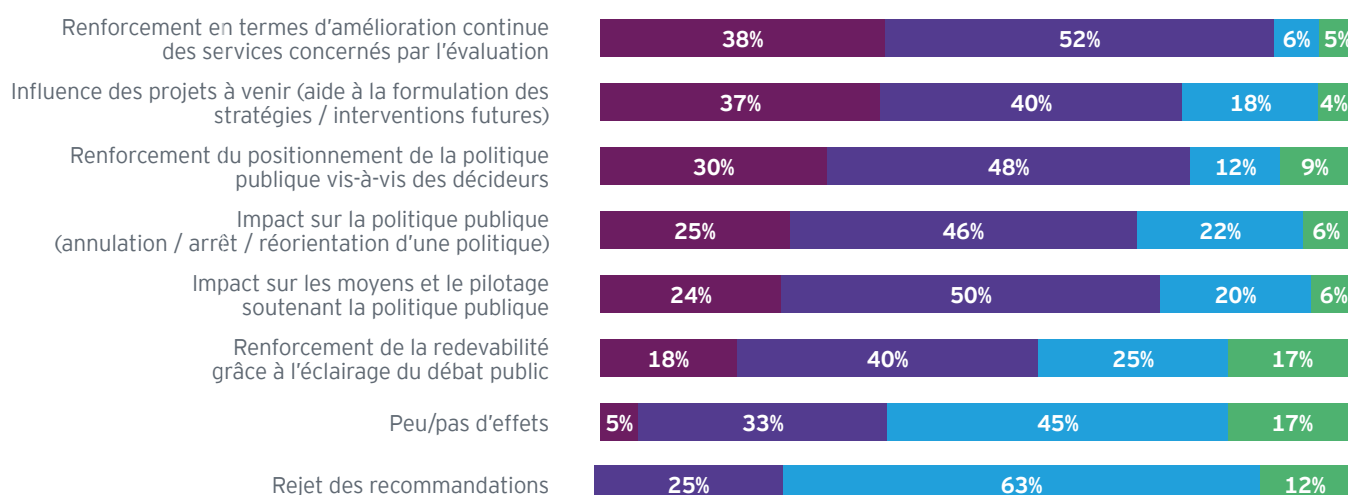
(dans 90% des cas) ce qui montre l'importance de l'évaluation dans l'amélioration continue de l'efficacité de l'administration.

Les évaluations ont aussi un impact significatif (dans 71% des cas) sur les politiques publiques qu'elles influencent

dans 77% des cas (notamment sur la formulation des stratégies ou des interventions futures).

Quelles sont les conséquences les plus fréquentes des conclusions d'un rapport d'évaluation ?

■ Souvent ■ Parfois ■ Rarement ■ NSP



“

Les dispositifs d'évaluation doivent conjuguer rigueur méthodologique, dynamique d'apprentissage institutionnel et mécanisme de redevabilité. **En l'absence d'un cadre permettant le suivi et la mise en œuvre des recommandations, même l'évaluation la plus aboutie restera simplement un exercice isolé.** La valeur de l'évaluation ne tient pas uniquement à la qualité de sa méthode, mais à sa capacité à favoriser la redevabilité, à éclairer les décisions publiques et à promouvoir l'apprentissage.

Jörg FAUST

Directeur du German Institute for Development Evaluation (DEval)/ Président du réseau d'évaluation CAD de l'OCDE (EvalNet) (2021-2025)

“

Les recommandations peinent parfois à se traduire en actions opérationnelles. L'enjeu est désormais **d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et l'amélioration de leur opérationnalisation.** L'impact des recommandations dépend fortement de leur formulation, de leur diffusion stratégique, et du dialogue entre les acteurs impliqués dans l'évaluation. **En réalité, l'efficacité de l'évaluation repose autant sur la capacité à instaurer confiance, dialogue et humilité que sur la rigueur méthodologique.**



Dugan FRASER

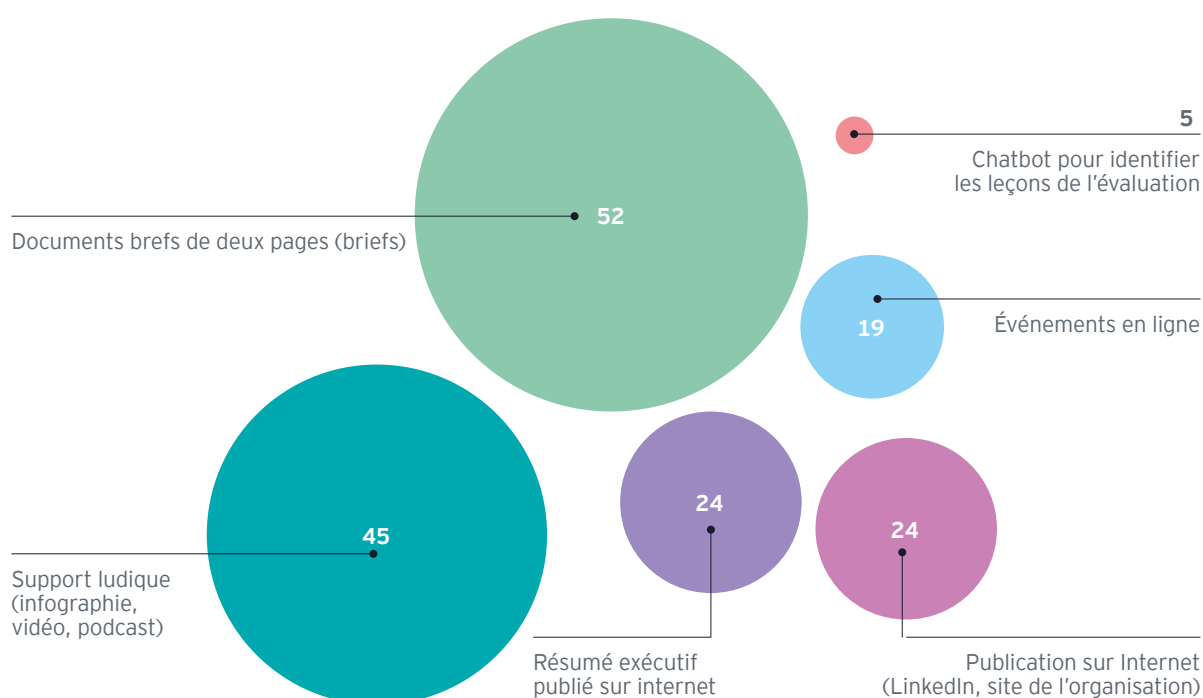
Global Evaluation Initiative (Groupe indépendant d'évaluation (IEG) de la Banque mondiale)



LES DOCUMENTS CONCIS ET LES SUPPORTS LUDIQUES SONT PRIVILÉGIÉS POUR FAVORISER LA DIFFUSION DES RÉSULTATS

Les formats de vulgarisation plébiscités par les répondants sont les synthèses brèves de deux pages, ainsi que des supports ludiques. Les chatbots pour identifier les leçons de l'évaluation ne sont que peu identifiés encore comme support propice à la vulgarisation.

Quel format de vulgarisation vous paraît le plus approprié pour favoriser l'usage et l'influence de l'évaluation ?





FOCUS

Bonnes pratiques en termes de modalités de publication, diffusion et suivi des résultats d'évaluation

Les ateliers de restitution ou participatifs de co-construction / réflexion autour des recommandations sont des modalités de diffusion généralement appréciées et favorisant l'appropriation des conclusions et recommandations par les décideurs.

Par exemple, un événement de célébration des 10 années d'existence du Conseil national du développement et de la solidarité internationale (CNDSI) et de restitution de son évaluation a été organisé en mars 2025 au Quai d'Orsay, en présence du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères et du Ministre délégué à la Francophonie et aux Partenariats internationaux. L'événement a rassemblé près de 200 personnes (membres actuels et passés du CNDSI, représentants d'organisations de la société civile, du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE), de la Direction Générale du Trésor et de l'Agence française de développement)¹.

La redevabilité des travaux d'évaluation au Parlement est aussi une bonne pratique. Le Service d'Évaluation Spéciale de la Coopération belge au développement présente également annuellement au parlement son rapport et les principaux enseignements tirés des recommandations. Un suivi annuel est effectué quant à la mise en œuvre des recommandations des rapports déjà achevés. Au niveau local, des collectivités, comme la Région Île-de-France présentent un rapport annuel d'évaluation à l'exécutif politique.

¹ CNDSI : célébration des 10 ans et restitution de son évaluation (18.03.25) - Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

“

Le Pôle de l'évaluation et de la performance du MEAE fournit un appui post-évaluation au Secrétariat du CND SI dans la mise en œuvre opérationnelle de plusieurs recommandations et se positionne de plus en plus dans une position d'accompagnement, au service de l'amélioration continue, dans une logique donc de conseil interne.



Anaïs PAUL-VENTURINE

Cheffe du pôle de l'Évaluation
et de la Performance au MEAE

Recommandations

Notre cabinet formule quatre grandes recommandations stratégiques :

Mettre en place une programmation pluriannuelle de l'évaluation sur les principaux programmes de dépenses publiques

Prévoir une évaluation systématique tous les deux ans au niveau de l'État des programmes les plus importants (au regard des priorités gouvernementales ou de leur poids budgétaire) afin de renforcer l'intégration de l'évaluation aux processus décisionnels.

Renforcer la communication autour des évaluations et mettre en place un suivi systématique des recommandations

- Poursuivre les efforts pour favoriser l'accessibilité des évaluations (synthèses courtes et opérationnelles, restitution aux différentes parties prenantes) et leur communication (documents brefs, supports ludiques, promotion auprès de la presse grand public).
- Améliorer l'adossement de l'évaluation au processus décisionnel (association de l'exécutif, co-construction des travaux, évaluations courtes) et systématiser le suivi des recommandations (rapport annuel de suivi).

FOCUS



L'Italie a introduit un cadre d'évaluation des politiques publiques concernant l'administration dans son ensemble. Depuis 2024, chaque ministère est appelé à concevoir un plan d'évaluation comprenant les politiques à évaluer, les thématiques à aborder, le calendrier et les coûts. L'Italie insère par ailleurs l'évaluation dans la programmation budgétaire nationale.



La Commission européenne prévoit systématiquement depuis des années une évaluation de ses principaux programmes et des études d'impact des nouveaux programmes interrogeant sa stratégie, ses objectifs et les actions proposées.

Renforcer l'association des parties prenantes et l'intermédiation entre les fournisseurs et utilisateurs des résultats d'évaluations

- S'assurer d'un fort portage politique de l'évaluation et associer les parties prenantes tout au long de l'évaluation pour favoriser la pleine prise en compte de ses conclusions et recommandations.
- S'inspirer du réseau britannique **What works** pour renforcer le partage de connaissances et de bonnes pratiques.

Développer la pratique des méta-évaluations

Capitaliser davantage sur les analyses et recommandations provenant de multiples travaux évaluatifs préexistants et se rattachant à la politique à évaluer. De telles méta-évaluations permettent de disposer d'une vue d'ensemble agrégeant les résultats de nombreuses autres évaluations.

Abréviations

3ie	International Initiative for Impact Evaluation
AFD	Agence Française de Développement
Bpifrance	Banque Publique d'Investissement France
CAD	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
CNDSI	Conseil National du Développement et de la Solidarité Internationale
DEval	German Institute for Development Evaluation
ENAP	École Nationale d'Administration Publique (Québec)
EvalNet	Réseau d'évaluation du CAD de l'OCDE
IA	Intelligence Artificielle
IEG	Groupe indépendant d'évaluation (Banque mondiale)
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
SFE	Société Française d'Évaluation



Contacts



Arnaud Bertrand
Associé
arnaud.bertrand@fr.ey.com



Jérémie None
Directeur de mission
jeremie.none@fr.ey.com



Ann Livingston
Directrice de mission
ann.livingston@fr.ey.com

Ce baromètre a été réalisé par EY, sous la direction d'**Arnaud Bertrand**, avec l'appui de **Jérémie None**, d'**Ann Livingston** ainsi que du studio graphique d'EY.

EY | Building a better working world

EY s'engage à bâtir un monde meilleur, en créant de la valeur sur le long terme pour nos clients et nos collaborateurs aussi bien que pour la société et la planète dans leur ensemble, tout en renforçant la confiance dans les marchés financiers.

En s'appuyant sur le traitement des données, l'IA et les nouvelles technologies, les équipes EY contribuent à créer la confiance nécessaire à nos clients pour façonner un futur à l'épreuve des défis les plus pressants d'aujourd'hui et demain.

À travers tout un éventail de services allant de l'audit au consulting en passant par la fiscalité, la stratégie et les transactions, les équipes d'EY sont en mesure de déployer leur expertise dans plus de 150 pays et territoires. Une connaissance approfondie du secteur, un réseau international et pluridisciplinaire ainsi qu'un écosystème de partenaires aussi vaste que diversifié sont autant d'atouts qui permettront à EY de participer à la construction d'un monde plus équilibré.

Ensemble pour créer un futur riche d'opportunités.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun représente une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Les informations sur la manière dont EY collecte et utilise les données personnelles, ainsi que sur les droits des personnes concernées au titre de la législation en matière de protection des données sont disponibles sur ey.com/privacy.

Les cabinets membres d'EY ne pratiquent pas d'activité juridique lorsque les lois locales l'interdisent.

Pour plus d'informations sur notre organisation, veuillez vous rendre sur notre site ey.com.

© 2026 EY & Associés.
Tous droits réservés.

Studio BMC France - 2601BMC009.
SCORE France N° 2026-010.
ED none.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale, juridique ou autre. Pour toute question spécifique, veuillez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

