



Observatoire arabe de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques

RAPPORT ANNUEL 2025

Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe

Rapport annuel 2025 : l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques dans onze États de la Ligue arabe

Dr Anis Ben Brik



2025

Rapport annuel 2025

Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe

Rapport annuel 2025 : l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques dans onze États de la Ligue arabe

Dr Anis Ben Brik

Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe. Rapport annuel 2025 : l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques dans onze États de la Ligue arabe.

Citer ainsi : Ben Brik, A. (2025). Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe : rapport annuel 2025. Observatoire arabe de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques, <https://mena-evaluation.com/fr/report/>.

Les appellations employées n'impliquent aucune prise de position quant au statut juridique des pays ou territoires. Les scores décrivent des dispositifs institutionnels codés à partir de sources documentaires ; ils ne mesurent ni la performance des gouvernements ni la qualité des évaluations. Les opinions exprimées sont celles de l'auteur.

© Anis Ben Brik 2025. Publié sous licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0). Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Sommaire

Avant-propos	6
Remerciements	7
Résumé	8
Le rapport en bref	9
1. Introduction : l'évaluation comme capacité administrative	10
2. Cadre conceptuel	12
3. Données et méthode	15
4. L'indice composite	17
5. Le système politique : ancrage et usage	20
6. Le système social : diffusion et demande	23
7. Le système professionnel : la professionnalisation	25
8. Configurations entre systèmes	27
9. Architecture institutionnelle et écarts	35
10. Offre, demande et parcours de la capacité administrative	40
11. Configurations exploratoires	44
12. Profils des États	47
13. Discussion : découplage, offre et demande	50
14. Implications pour la politique d'évaluation et l'administration publique	52
15. Limites et éditions futures	54
16. Conclusion	56
Annexe A. Indicateurs	58
Annexe B. Scores codés par État	59
Références	60
Figures	
Figure 4.1. Indice composite d'institutionnalisation de l'évaluation, par État	18
Figure 5.1. Système politique : ancrage institutionnel (1A) et usage (1B)	21
Figure 5.2. Indicateurs du système politique, par État	22
Figure 6.1. Indicateurs du système social, par État	24
Figure 7.1. Indicateurs du système professionnel, par État	26
Figure 8.1. Scores des systèmes politique, social et professionnel, par État	28
Figure 8.2. Décomposition de l'indice composite par contribution des sous-dimensions	29
Figure 8.3. Découplage entre systèmes politique et social (points de pourcentage)	30
Figure 8.4. Ancrage politique et professionnalisation	31
Figure 8.5. Les 16 indicateurs, par État	32
Figure 8.6. Diffusion de chaque indicateur entre les États	33
Figure 9.1. Configuration institutionnelle : part de chaque système dans le total de l'État	37
Figure 9.2. Où l'institutionnalisation est inégale : écarts et système dominant	39
Figure 10.1. Offre et demande d'évaluation	42

Figure 10.2. Le parcours de la capacité administrative	43
Figure 11.1. Configurations exploratoires : classification de Ward des seize indicateurs	45

Tableaux

Tableau A.1. Annexe A. Indicateurs	58
Tableau 2.1. Les seize indicateurs	14
Tableau 4.1. Indice composite et scores des sous-dimensions, par État (%)	19
Tableau 8.1. Scores moyens par région (%)	33
Tableau 8.2. Statistiques des indicateurs : moyenne, dispersion et diffusion	34
Tableau 9.1. Écarts entre systèmes (points de pourcentage)	38
Tableau 11.1. Scores moyens des systèmes par groupe	46
Tableau 14.1. Recommandations par acteur	53
Tableau B.1. Annexe B. Scores codés par État	59

Avant-propos

L'évaluation des politiques publiques fait désormais partie du vocabulaire de la réforme administrative dans la région arabe. Les plans de développement, les cadres de performance et les accords avec les bailleurs y font référence, et de nombreux ministères disposent d'unités de suivi et d'évaluation. Savoir si l'évaluation est devenue une institution, dotée de règles qui l'imposent, d'organisations qui la portent, d'une profession qui la soutient et de publics qui la demandent, est une autre question, rarement mesurée.

Ce rapport la mesure. Il note onze États de la Ligue arabe sur seize indicateurs répartis en trois systèmes, politique, social et professionnel, et lit les configurations obtenues comme des indices de l'ancrage de l'évaluation dans l'administration publique. Il ne classe pas les gouvernements. Il identifie où l'institutionnalisation se concentre, où elle fait défaut et ce que chaque configuration implique pour la politique d'évaluation.

Dr Anis Ben Brik

Remerciements

Ce rapport a été rédigé par le Dr Anis Ben Brik, avec Hala Al Attar comme coordinatrice du projet. L'indice applique le cadre de l'institutionnalisation de l'évaluation de l'Evaluation GLOBE ; le Prof. Dr Reinhard Stockmann (Centre for Evaluation, Université de la Sarre) a autorisé l'usage de ce cadre et a relu la monographie dont les évaluations nationales et les scores fondent l'indice. Les évaluations nationales reposent sur les contributions des auteurs des chapitres nationaux des ouvrages parus chez Edward Elgar et Policy Press. La responsabilité de toute erreur incombe à l'auteur.

Résumé

L'évaluation est présente dans l'organisation des États arabes, mais absente de leur droit, de leurs institutions de contrôle et, dans la plupart des États, de leur espace public. Dans onze États de la Ligue arabe, l'indice composite atteint en moyenne 16,6 % de son maximum théorique et au plus 25,6 % (Maroc). Aucun État n'a adopté de loi ni de décret national sur l'évaluation.

Messages clés

- L'institutionnalisation se concentre dans l'exécutif et la profession. Le système professionnel atteint en moyenne 24,4 % et le système politique 18,6 % ; le système social atteint en moyenne 4,5 % et n'est présent que dans deux États.
- L'organisation précède le mandat. L'ancrage organisationnel dépasse l'ancrage formel dans 9 des 11 États : des unités d'évaluation existent là où aucune règle contraignante n'existe.
- La pratique n'atteint pas le contrôle. La pratique courante dépasse l'usage dans les arènes d'audit, parlementaires ou civiques dans 11 des 11 États ; la moyenne du parcours passe de 38,6 % pour la pratique à 2,3 % pour l'usage.
- Neuf des onze États se situent sur l'arête politique–professionnelle de la configuration : aucun système social n'y est relevé. Les scores composites sont proches ; l'architecture qui les sous-tend diffère.
- La classification exploratoire distingue trois configurations : une configuration professionnalisée isolée (Maroc), quatre États du Golfe dotés de systèmes exécutifs organisés et six États aux bases institutionnelles minces.

Perspectives

Le chapitre 13 expose les orientations de réforme : l'ancrage juridique des obligations d'évaluation ; un rôle pour les institutions supérieures de contrôle et les parlements dans l'examen des évaluations ; la publication des rapports pour susciter une demande sociétale ; la consolidation de la profession par la formation, les associations et les normes.

Le rapport en bref

11 États de la Ligue arabe codés : six dans le Golfe, deux au Levant, trois en Afrique du Nord	16 indicateurs répartis en quatre sous-dimensions et trois systèmes	16,6 % indice composite moyen, en pourcentage du maximum théorique	25,6 % score composite le plus élevé (Maroc)
0 États dotés d'une loi ou d'un décret national sur l'évaluation	9 sur 11 États où l'ancrage organisationnel dépasse l'ancrage formel	9 sur 11 États sans système social relevé	33 sur 55 paires d'États regroupées de la même manière par les deux bases de classification

Guide de lecture

Chaque indicateur est codé sur une échelle à cinq niveaux (0 ; 0,25 ; 0,5 ; 0,75 ; 1) à partir de sources documentaires. Les scores des sous-dimensions et des systèmes sont les moyennes de leurs indicateurs, exprimées en pourcentage du maximum théorique ; l'indice composite est la moyenne non pondérée de quatre sous-dimensions. Les scores décrivent des dispositifs institutionnels, non la performance des gouvernements. Des écarts de quelques points entre États ne doivent pas être surinterprétés.

I

Introduction : l'évaluation comme capacité administrative

Ce chapitre explique pourquoi l'institutionnalisation de l'évaluation relève de la capacité administrative et ce que l'indice ajoute aux évaluations existantes.

I. Introduction : l'évaluation comme capacité administrative

Messages clés

- L'évaluation est traitée comme une composante de la capacité administrative, non comme un exercice technique.
- L'indice mesure des institutions, non la qualité des évaluations.
- Sa première édition couvre onze États de la Ligue arabe.

L'évaluation est une composante centrale de la capacité administrative. Elle est le moyen institutionnel par lequel les gouvernements produisent une connaissance systématique de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des interventions publiques, et par lequel cette connaissance entre dans la budgétisation, la conception des politiques et la redevabilité. Là où elle est institutionnalisée, l'évaluation devient une routine de l'État plutôt qu'un projet ponctuel financé par des partenaires au développement.

La recherche comparée a documenté l'institutionnalisation inégale de l'évaluation selon les pays (Furubo et al., 2002 ; Jacob et al., 2015). La région arabe est toutefois restée largement en dehors de ces comparaisons. L'Indice EvalMENA comble cette lacune autour de trois questions : jusqu'où l'évaluation est-elle institutionnalisée dans les systèmes politique, social et professionnel des États de la Ligue arabe ; quelles composantes expliquent les écarts entre États ; quelles implications ces configurations ont-elles pour la politique d'évaluation et la réforme administrative ?

II

Cadre conceptuel

Ce chapitre présente les trois systèmes d'institutionnalisation et les seize indicateurs qui les mesurent.

2. Cadre conceptuel

Messages clés

- L'institutionnalisation s'observe dans les systèmes politique, social et professionnel.
- Seize indicateurs sont regroupés en quatre sous-dimensions.
- Le cadre suit l'Evaluation GLOBE, utilisé avec autorisation.

L'indice conçoit l'institutionnalisation comme le processus par lequel l'évaluation acquiert des règles, des organisations, des routines et des attentes partagées qui la stabilisent au-delà des projets et des acteurs. L'institutionnalisme organisationnel rappelle que des structures formelles peuvent être adoptées pour leur légitimité plutôt que pour leur efficacité technique, et rester découplées des pratiques (Meyer & Rowan, 1977). Les pressions isomorphiques, coercitives, mimétiques ou normatives, peuvent diffuser des unités et des politiques d'évaluation sans les capacités qui les rendent effectives (DiMaggio & Powell, 1983 ; Pritchett et al., 2013).

Selon le projet Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), l'institutionnalisation s'observe dans trois systèmes. Dans le système politique, l'évaluation est ancrée dans des lois, des décrets, des unités organisationnelles et la fonction d'audit, et utilisée par le parlement et dans les secteurs de politique publique. Dans le système social, elle est connue, débattue, publiée et demandée par les citoyens et la société civile. Dans le système professionnel, elle repose sur la formation universitaire, la communication professionnelle, les VOPE et des normes codifiées. Les systèmes d'évaluation sont ainsi des configurations d'offre et de demande de connaissance évaluative (Leeuw & Furubo, 2008), dont l'usage dépend des conditions organisationnelles et politiques de réception des résultats (Weiss, 1998).

Tableau 2.1. Les seize indicateurs

Code	Indicateur	Sous-dimension
1A.1	Lois et stratégies nationales d'évaluation	1A Ancrage institutionnel
1A.2	Décrets nationaux relatifs à l'évaluation	1A Ancrage institutionnel
1A.3	Ancrage organisationnel	1A Ancrage institutionnel
1A.4	Rôle évaluatif de l'institution supérieure de contrôle	1A Ancrage institutionnel
1B.1	Usage parlementaire de l'évaluation	1B Usage de l'évaluation
1B.2	Diffusion sectorielle de l'évaluation	1B Usage de l'évaluation
1B.3	Portée de la pratique évaluative	1B Usage de l'évaluation
2A.1	Usage de l'évaluation par la société civile	2A Diffusion sociétale
2A.2	Connaissance publique de l'évaluation	2A Diffusion sociétale
2A.3	Médias et débat public	2A Diffusion sociétale
2A.4	Accès public aux rapports d'évaluation	2A Diffusion sociétale
2A.5	Demande citoyenne d'évaluation	2A Diffusion sociétale
3A.1	Formation universitaire en évaluation	3A Professionnalisation
3A.2	Communication et échanges professionnels	3A Professionnalisation
3A.3	Organisation de la profession (VOPE)	3A Professionnalisation
3A.4	Normes et standards professionnels	3A Professionnalisation

Note : en pourcentage du maximum théorique.

III

Données et méthode

Ce chapitre décrit le codage, les échelles et l'agrégation des indicateurs jusqu'à l'indice composite.

3. Données et méthode

Messages clés

- Chaque indicateur est codé à partir de sources documentaires sur une échelle à cinq niveaux.
- Les sous-dimensions ont un poids égal dans l'indice composite.
- Les scores sont exprimés en part du maximum théorique.

La première édition couvre 11 États : six dans le Golfe, deux au Levant et trois en Afrique du Nord. Chacun des 16 indicateurs est codé sur une échelle commune de 0 (absent) à 1 (pleinement institutionnalisé) à partir de la situation documentée dans chaque État, telle qu'analysée dans les chapitres pays de Ben Brik (2025). Les indicateurs binaires prennent les valeurs 0 ou 1 ; les indicateurs à trois niveaux 0, 0,5 ou 1 ; les indicateurs à cinq niveaux progressent par pas de 0,25.

Les indicateurs sont moyennés en quatre sous-dimensions : ancrage institutionnel (1A, quatre indicateurs) et usage de l'évaluation (1B, trois indicateurs) dans le système politique, diffusion sociétale (2A, cinq indicateurs) dans le système social, et professionnalisation (3A, quatre indicateurs) dans le système professionnel. L'indice composite est la moyenne non pondérée des quatre sous-dimensions ; le score du système politique est la moyenne de 1A et 1B. Les États sont regroupés en systèmes en consolidation (22 % et plus), émergents (14 à 22 %) et naissants (moins de 14 %).

IV

L'indice composite

Ce chapitre présente les scores composites et la répartition des États en trois groupes.

4. L'indice composite

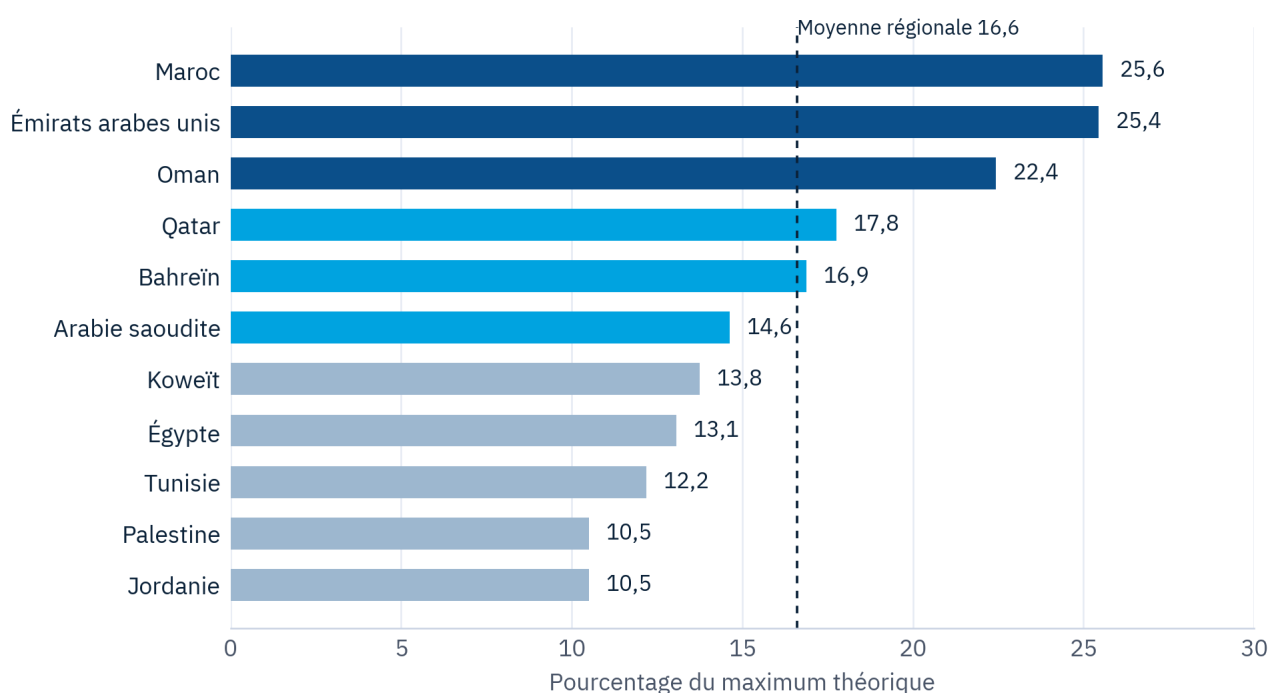
Messages clés

- La moyenne régionale est de 16,6 % ; le score le plus élevé est de 25,6 % (Maroc).
- Les scores sont faibles en valeur absolue et resserrés entre États.
- Aucun État n'atteint le tiers du maximum théorique.

Les scores composites sont faibles en valeur absolue et resserrés entre États. Le système d'évaluation le plus institutionnalisé atteint 25,6 % du maximum théorique et la moyenne régionale est de 16,6 %. La distance à l'institutionnalisation complète est donc considérable partout, et les écarts entre États doivent être lus comme des différences dans les premières étapes de la construction institutionnelle.

Les scores vont de 10,5 % à 25,6 %. 3 États forment le groupe en consolidation (Maroc, Émirats arabes unis et Oman), 3 le groupe émergent (Qatar, Bahreïn et Arabie saoudite) et 5 le groupe naissant (Koweït, Égypte, Tunisie, Jordanie et Palestine). Tous les États se situent sous le tiers du maximum théorique, ce qui place la région à un stade précoce de construction institutionnelle. Les commandes permettent de filtrer par région ou d'afficher chaque sous-dimension.

Figure 4.1. Indice composite d'institutionnalisation de l'évaluation, par État



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Le tableau présente les quatre sous-dimensions à partir desquelles le composite est calculé. La diffusion sociétale est nulle dans neuf États, la professionnalisation varie le plus et l'ancrage institutionnel ne dépasse jamais 25 %. La ligne de moyenne régionale fournit la référence utilisée dans les profils.

Tableau 4.1. Indice composite et scores des sous-dimensions, par État (%)

État	Région	Composite	1A	1B	2A	3A	Groupe
Maroc	Afrique du Nord	25,6 %	13,0 %	33,0 %	0,0 %	56,2 %	En consolidation
Émirats arabes unis	Golfe	25,4 %	25,0 %	33,0 %	0,0 %	43,8 %	En consolidation
Oman	Golfe	22,4 %	13,0 %	33,0 %	0,0 %	43,8 %	En consolidation
Qatar	Golfe	17,8 %	13,0 %	33,0 %	0,0 %	25,0 %	Émergent
Bahreïn	Golfe	16,9 %	13,0 %	17,0 %	25,0 %	12,5 %	Émergent
Arabie saoudite	Golfe	14,6 %	13,0 %	33,0 %	0,0 %	12,5 %	Émergent
Koweït	Golfe	13,8 %	13,0 %	17,0 %	25,0 %	0,0 %	Naissant
Égypte	Afrique du Nord	13,1 %	13,0 %	33,0 %	0,0 %	6,2 %	Naissant
Tunisie	Afrique du Nord	12,2 %	13,0 %	17,0 %	0,0 %	18,8 %	Naissant
Jordanie	Levant	10,5 %	0,0 %	17,0 %	0,0 %	25,0 %	Naissant
Palestine	Levant	10,5 %	0,0 %	17,0 %	0,0 %	25,0 %	Naissant

Note : en pourcentage du maximum théorique.

V

Le système politique : ancrage et usage

Ce chapitre examine l'ancrage institutionnel et l'usage de l'évaluation au sein de l'État.

5. Le système politique : ancrage et usage

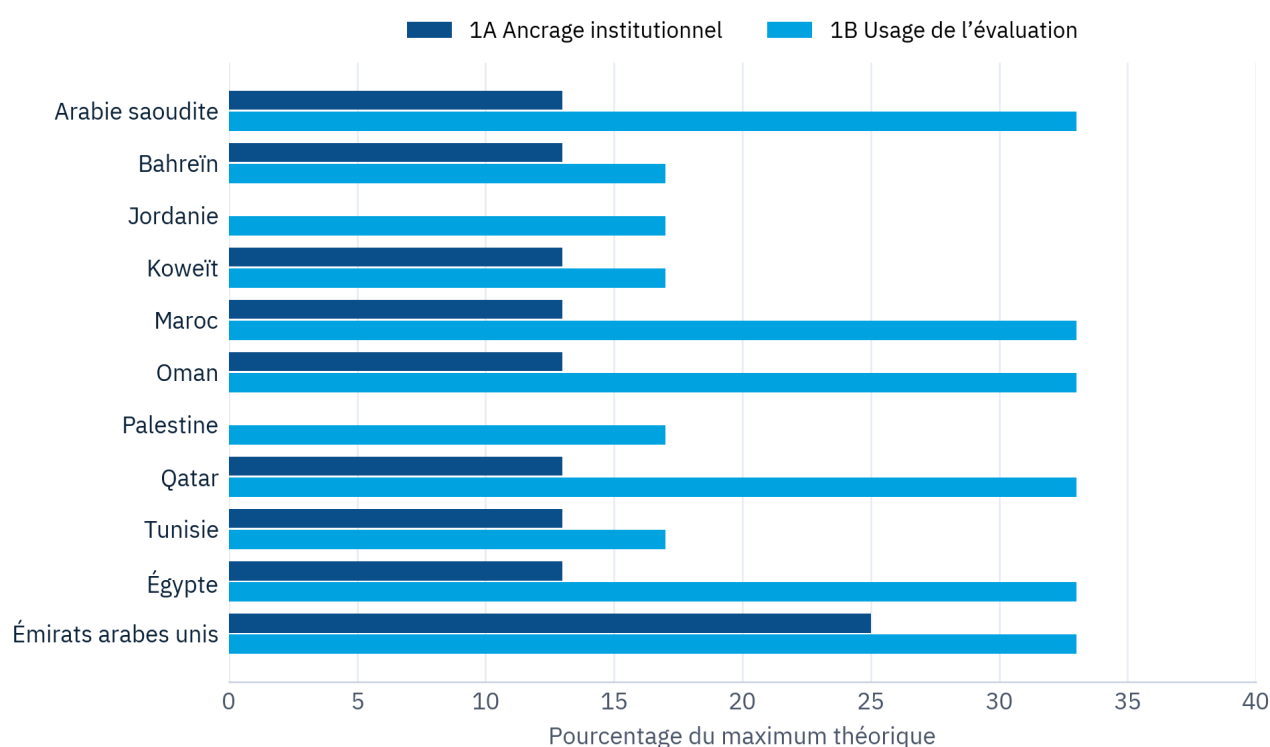
Messages clés

- Le système politique atteint en moyenne 18,6 %.
- Aucun État n'a de loi ni de décret national ; aucune institution supérieure de contrôle n'a de rôle en matière d'évaluation.
- La diffusion sectorielle est le seul indicateur présent dans tous les États.

Le système politique présente une moyenne régionale de 18,6 %. L'ancrage institutionnel (1A, moyenne 11,7 %) repose presque entièrement sur l'ancrage organisationnel : aucun État ne dispose d'une loi, d'une stratégie ou d'un décret national sur l'évaluation, et les institutions supérieures de contrôle n'exercent nulle part de mandat évaluatif formel. L'usage de l'évaluation (1B, moyenne 25,7 %) reflète la diffusion sectorielle et, dans 6 États, une portée plus large de la pratique ; aucun parlement n'utilise l'évaluation.

L'usage (moyenne 25,7 %) dépasse l'ancrage institutionnel (moyenne 11,7 %) dans la plupart des États : l'évaluation est pratiquée dans les secteurs davantage qu'elle n'est prescrite par des règles contraignantes. Émirats arabes unis présente un ancrage organisationnel complet ; Jordanie et Palestine n'en présentent aucun.

Figure 5.1. Système politique : ancrage institutionnel (1A) et usage (1B)



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Quatre des sept indicateurs politiques sont nuls dans tous les États : lois et stratégies nationales, décrets, rôle évaluatif de l'institution supérieure de contrôle et usage parlementaire. Le système politique repose donc sur l'ancrage organisationnel, la diffusion sectorielle et la portée de la pratique.

Figure 5.2. Indicateurs du système politique, par État

	1A-1	1A-2	1A-3	1A-4	1B-1	1B-2	1B-3
Maroc			0,50			0,50	0,50
Émirats arabes unis			1,00			0,50	0,50
Oman			0,50			0,50	0,50
Qatar			0,50			0,50	0,50
Bahreïn			0,50			0,50	
Arabie saoudite			0,50			0,50	0,50
Koweït			0,50			0,50	
Égypte			0,50			0,50	0,50
Tunisie			0,50			0,50	
Jordanie						0,50	
Palestine						0,50	

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

VI

Le système social : diffusion et demande

Ce chapitre examine si l'évaluation atteint la société civile, les médias et le public.

6. Le système social : diffusion et demande

Messages clés

- Le système social atteint en moyenne 4,5 %.
- Il n'est relevé que dans deux États : Bahreïn et Koweït.
- La demande d'évaluation hors de l'État est le maillon le plus faible de l'institutionnalisation.

Le système social est la composante la plus faible, avec une moyenne régionale de 4,5 %. Seuls Bahreïn et Koweït présentent une diffusion sociétale, à un niveau uniforme de 25 % sur chacun des cinq indicateurs. Ailleurs, l'évaluation n'est ni utilisée par la société civile, ni débattue dans les médias, ni publiée systématiquement, ni demandée par les citoyens. Au regard de la littérature sur l'usage de l'évaluation, les résultats manquent des publics et des arènes où la preuve acquiert une portée politique.

La diffusion sociétale se limite à Bahreïn et Koweït, chacun obtenant 25 % sur les cinq indicateurs. L'uniformité de ces scores traduit une présence publique limitée mais généralisée de l'évaluation plutôt qu'une demande citoyenne développée.

Figure 6.1. Indicateurs du système social, par État

	2A·1	2A·2	2A·3	2A·4	2A·5
Maroc					
Émirats arabes unis					
Oman					
Qatar					
Bahreïn	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Arabie saoudite					
Koweït	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Égypte					
Tunisie					
Jordanie					
Palestine					

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe, première édition*. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

VII

Le système professionnel : la professionnalisation

Ce chapitre examine la formation, les échanges professionnels, les associations et les normes.

7. Le système professionnel : la professionnalisation

Messages clés

- La professionnalisation atteint en moyenne 24,4 % et varie le plus entre États.
- Elle explique l'essentiel des écarts de scores composites.
- Aucun État n'a adopté de normes professionnelles.

La professionnalisation présente une moyenne régionale de 24,4 % et la dispersion la plus large des trois systèmes, de 0 à 56,2 %. La formation universitaire en évaluation est l'indicateur le plus développé et atteint le score maximal pour Maroc, Émirats arabes unis, Oman et Qatar. La communication professionnelle est la plus forte pour Émirats arabes unis, Oman et Jordanie. Des VOPE organisées existent pour Maroc, Jordanie et Palestine, et aucun État n'a adopté de standards professionnels codifiés ni de certification.

La formation universitaire est la composante principale de la professionnalisation, tandis que les normes professionnelles sont nulles partout. Maroc combine une formation universitaire complète et la seule VOPE pleinement développée de l'indice, ce qui explique sa position en tête du composite.

Figure 7.1. Indicateurs du système professionnel, par État

	3A·1	3A·2	3A·3	3A·4
Maroc	1,00	0,25	1,00	
Émirats arabes unis	1,00	0,75		
Oman	1,00	0,75		
Qatar	1,00			
Bahreïn	0,50			
Arabie saoudite	0,50			
Koweït				
Égypte		0,25		
Tunisie	0,50	0,25		
Jordanie		0,75	0,25	
Palestine	0,50	0,25	0,25	

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe, première édition*. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

VIII

Configurations entre systèmes

Ce chapitre lit les trois systèmes ensemble et examine leur combinaison dans chaque État.

8. Configurations entre systèmes

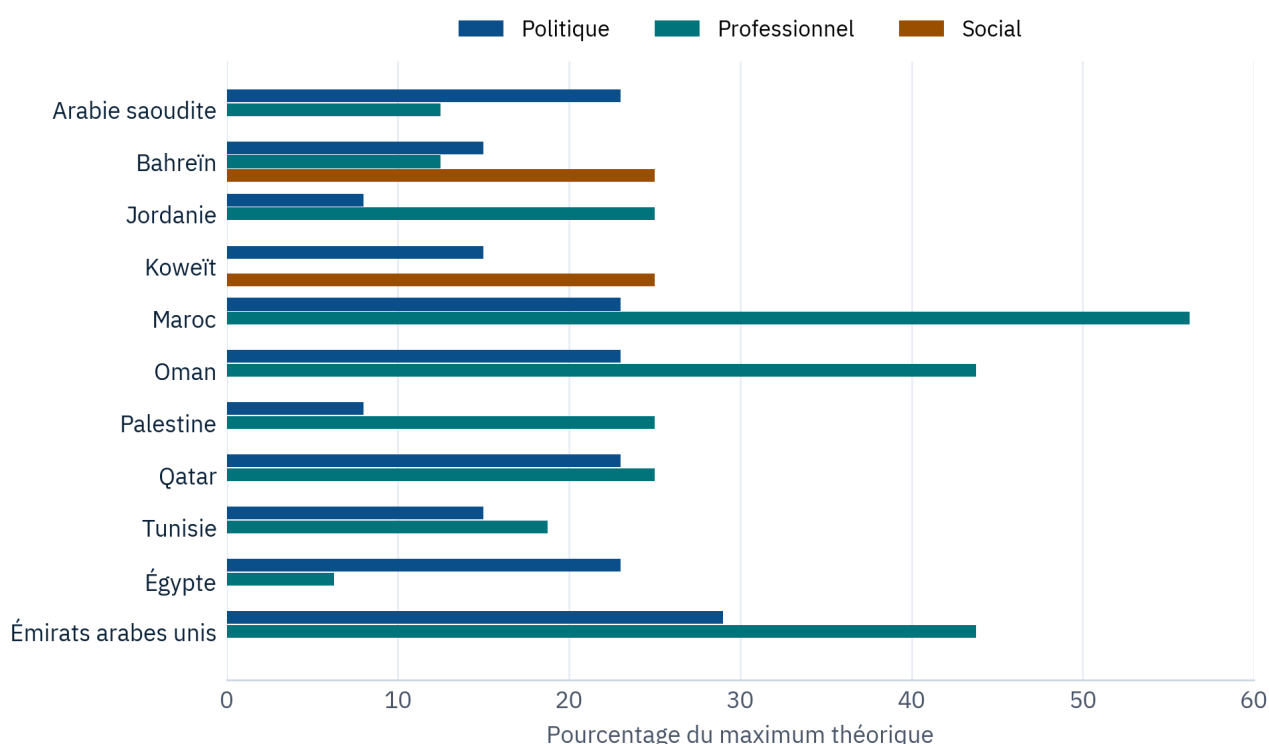
Messages clés

- Les structures formelles relèvent de l'exécutif ; la capacité professionnelle varie ; la demande sociétale est largement absente.
- L'ancrage politique et la professionnalisation ne sont que faiblement liés.
- Les moyennes régionales masquent des configurations nationales distinctes.

L'ensemble, les trois systèmes décrivent une configuration commune : des structures formelles dans l'exécutif, une profession partiellement développée et une demande absente. La décomposition du composite montre que les États en tête doivent leur position à la professionnalisation ; l'écart entre systèmes politique et social mesure le découplage entre structures exécutives et appropriation sociétale ; la couverture des indicateurs montre quelles composantes font défaut dans toute la région.

Le système professionnel présente l'écart le plus large entre États (0 à 56,2 %), le système politique un écart plus étroit (8,0 % à 29,0 %) et le système social le plus étroit (0 à 25 %). Les écarts de scores composites tiennent donc d'abord à la professionnalisation.

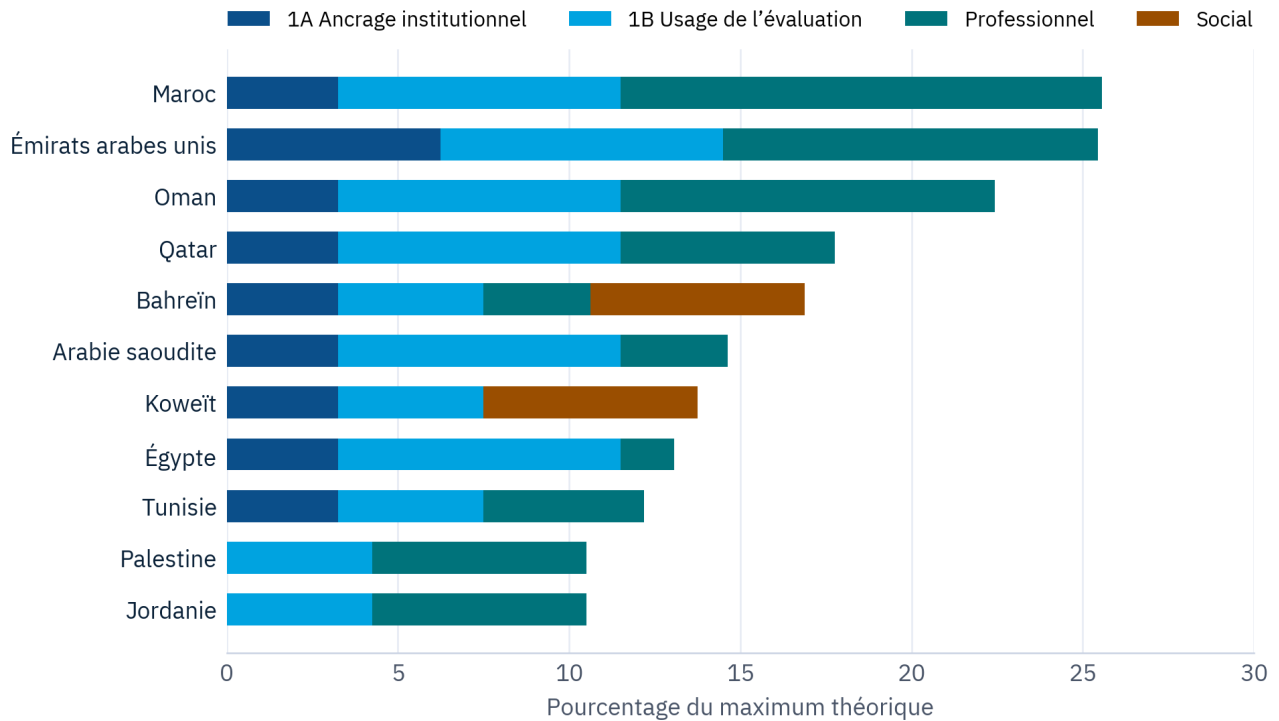
Figure 8.1. Scores des systèmes politique, social et professionnel, par État



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Chaque segment représente un score de sous-dimension divisé par quatre ; les segments s'additionnent pour former le composite. La professionnalisation apporte 14,1 points au composite de Maroc, davantage que toute autre sous-dimension dans tout autre État.

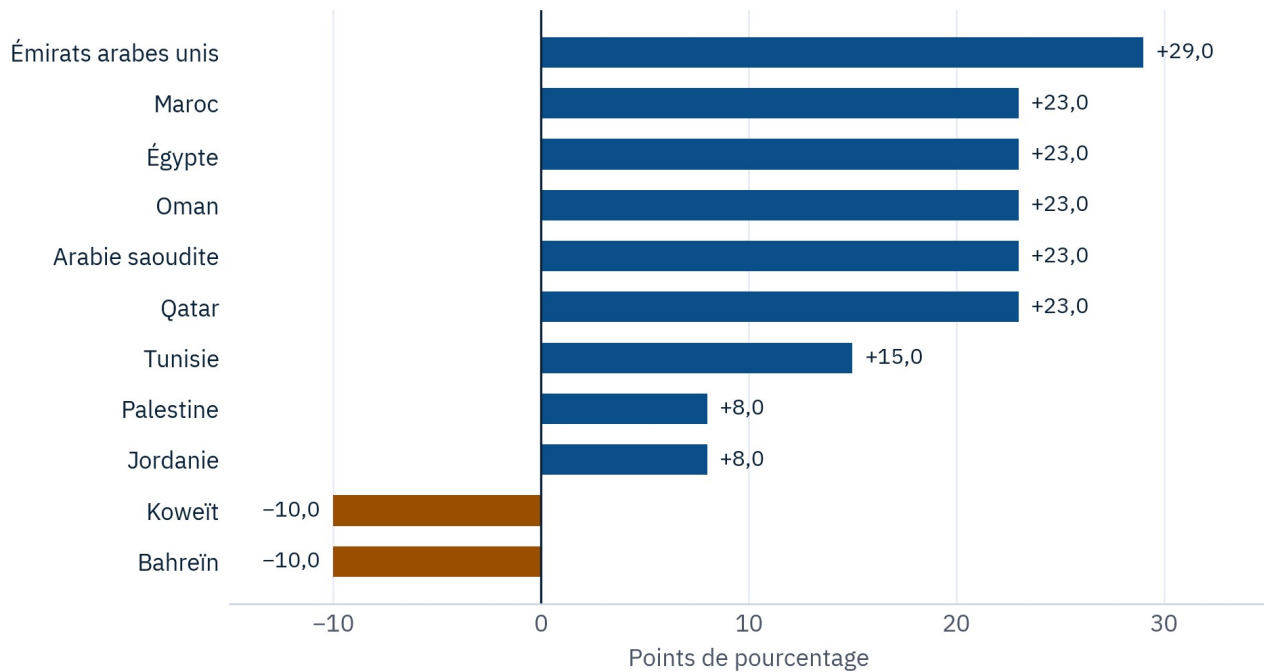
Figure 8.2. Décomposition de l'indice composite par contribution des sous-dimensions



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Le système politique dépasse le système social dans 9 États, jusqu'à 29,0 points. Seuls Bahreïn et Koweït présentent l'inverse, car la diffusion sociétale y est enregistrée tandis que l'ancrage politique est plus faible. L'écart mesure le découplage entre structures exécutives et appropriation sociale de l'évaluation.

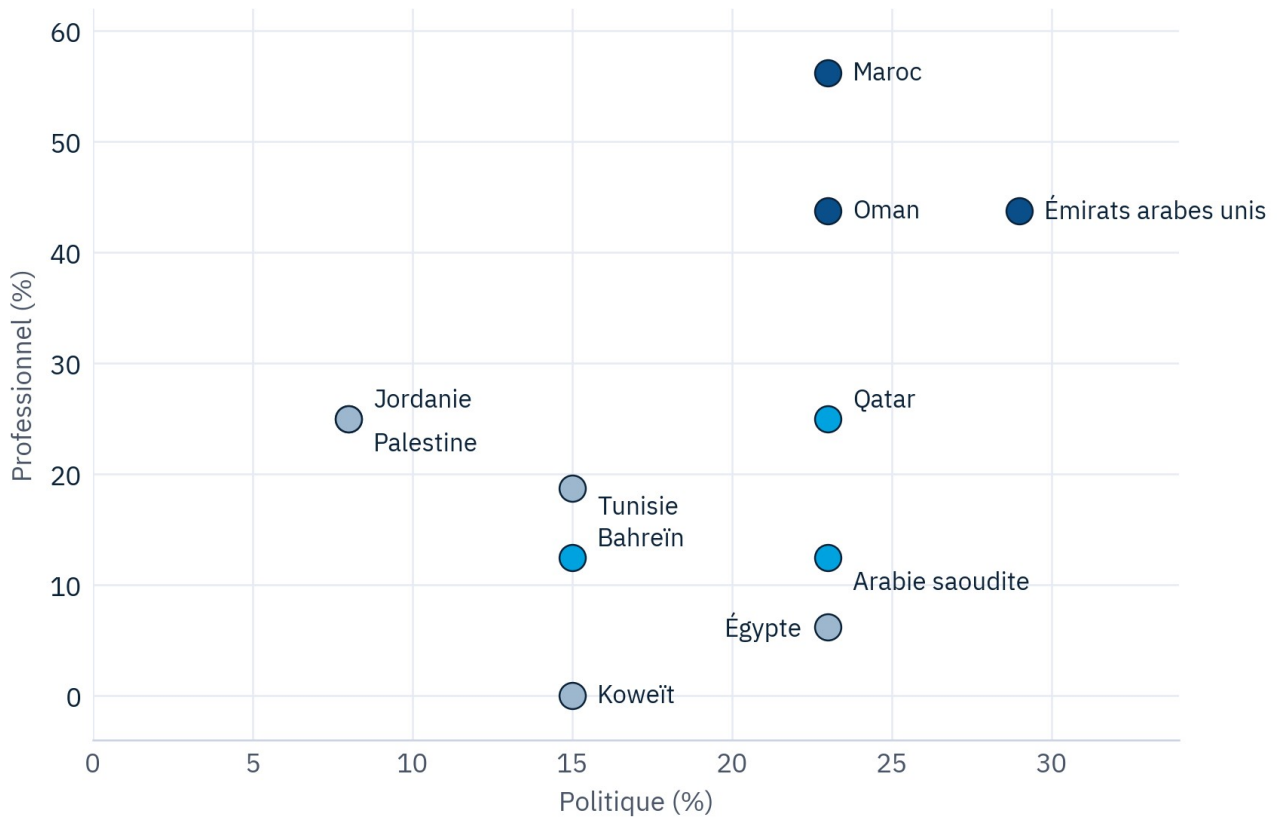
Figure 8.3. Découplage entre systèmes politique et social (points de pourcentage)



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Des États aux scores politiques proches diffèrent fortement en professionnalisation : pour un score politique de 23 %, la professionnalisation va de 6,2 % à 56,2 %. L'ancrage politique prédit donc mal le développement professionnel. Les axes peuvent être modifiés pour explorer d'autres couples de mesures.

Figure 8.4. Ancrage politique et professionnalisation



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

La carte thermique présente l'ensemble du codage. Les colonnes sans teinte signalent les composantes absentes dans toute la région ; les lignes montrent la configuration de chaque État. Sélectionner un État ou un indicateur le met en évidence.

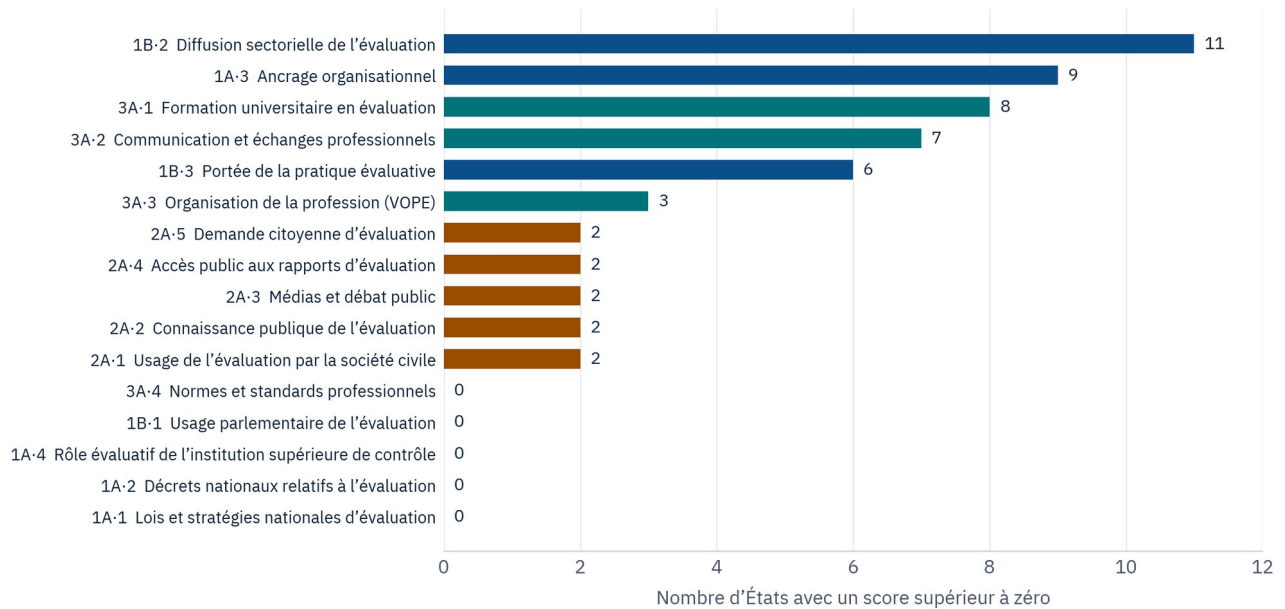
Figure 8.5. Les 16 indicateurs, par État

	1A.1	1A.2	1A.3	1A.4	1B.1	1B.2	1B.3	2A.1	2A.2	2A.3	2A.4	2A.5	3A.1	3A.2	3A.3	3A.4
Maroc			0,50			0,50	0,50						1,00	0,25	1,00	
Émirats arabes unis			1,00			0,50	0,50						1,00	0,75		
Oman			0,50			0,50	0,50						1,00	0,75		
Qatar			0,50			0,50	0,50						1,00			
Bahreïn			0,50			0,50		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50			
Arabie saoudite			0,50			0,50	0,50						0,50			
Koweït			0,50			0,50		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25				
Égypte			0,50			0,50	0,50							0,25		
Tunisie			0,50			0,50							0,50	0,25		
Jordanie						0,50								0,75	0,25	
Palestine						0,50							0,50	0,25	0,25	

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

La diffusion sectorielle est le seul indicateur présent dans les 11 États ; l'ancrage organisationnel est présent dans neuf. Cinq indicateurs sont absents partout et les indicateurs sociétaux ne sont présents que dans deux États. Le profil de diffusion confirme une institutionnalisation centrée sur l'exécutif.

Figure 8.6. Diffusion de chaque indicateur entre les États



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Les moyennes régionales non pondérées doivent être lues avec prudence compte tenu du petit nombre d'États par région, en particulier les deux États du Levant. Le Golfe concentre la seule diffusion sociétale de l'indice ; l'Afrique du Nord présente la professionnalisation moyenne la plus élevée.

Tableau 8.1. Scores moyens par région (%)

Région	Composite	Politique	Social	Professionnel
Golfe	18,5 %	21,3 %	8,3 %	22,9 %
Levant	10,5 %	8,0 %	0,0 %	25,0 %
Afrique du Nord	16,9 %	20,3 %	0,0 %	27,1 %

Note : en pourcentage du maximum théorique.

Les indicateurs de moyenne nulle et sans dispersion n'apportent pas d'information discriminante dans cette édition mais signalent les priorités de la politique d'évaluation. Les indicateurs discriminants se concentrent dans le système professionnel.

Tableau 8.2. Statistiques des indicateurs : moyenne, dispersion et diffusion

Indicateur	Moyenne	Écart-type	États au-dessus de zéro
1A·1 Lois et stratégies nationales d'évaluation	0,00	0,00	0
1A·2 Décrets nationaux relatifs à l'évaluation	0,00	0,00	0
1A·3 Ancrage organisationnel	0,45	0,26	9
1A·4 Rôle évaluatif de l'institution supérieure de contrôle	0,00	0,00	0
1B·1 Usage parlementaire de l'évaluation	0,00	0,00	0
1B·2 Diffusion sectorielle de l'évaluation	0,50	0,00	11
1B·3 Portée de la pratique évaluative	0,27	0,25	6
2A·1 Usage de l'évaluation par la société civile	0,05	0,10	2
2A·2 Connaissance publique de l'évaluation	0,05	0,10	2
2A·3 Médias et débat public	0,05	0,10	2
2A·4 Accès public aux rapports d'évaluation	0,05	0,10	2
2A·5 Demande citoyenne d'évaluation	0,05	0,10	2
3A·1 Formation universitaire en évaluation	0,55	0,40	8
3A·2 Communication et échanges professionnels	0,30	0,30	7
3A·3 Organisation de la profession (VOPE)	0,14	0,29	3
3A·4 Normes et standards professionnels	0,00	0,00	0

Note : en pourcentage du maximum théorique.

IX

Architecture institutionnelle et écarts

Ce chapitre examine l'architecture de l'institutionnalisation : la part de chaque système dans le total d'un État et les écarts entre systèmes.

9. Architecture institutionnelle et écarts

Messages clés

- 9 des 11 États se situent sur l'arête politique–professionnelle : aucun système social n'y est relevé.
- L'écart le plus large sépare les systèmes professionnel et social au Maroc (56,2 points).
- Des États aux scores composites proches ont des architectures différentes.

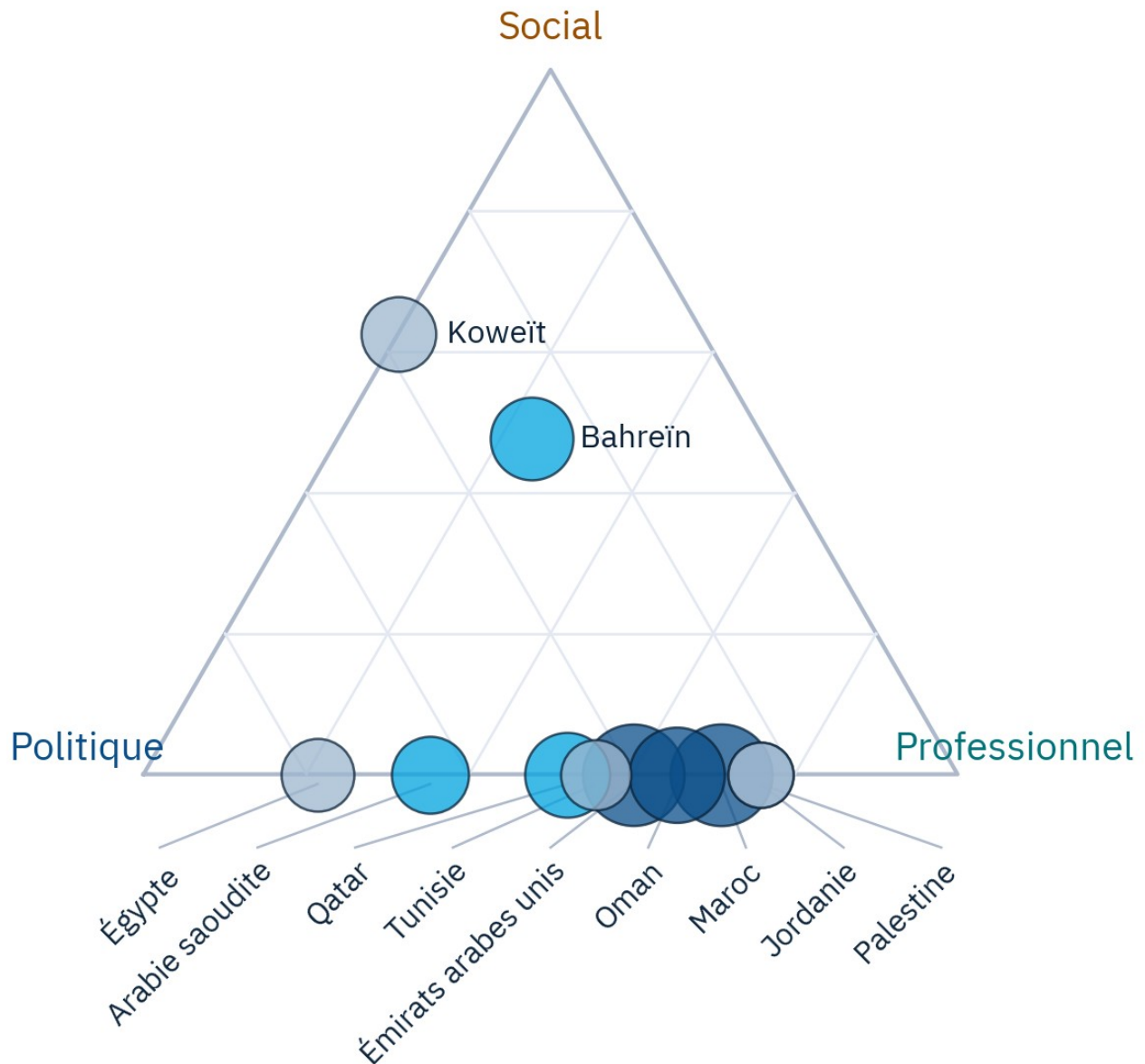
L'indice composite mesure le degré d'institutionnalisation de l'évaluation ; il ne montre pas sa répartition. La part de chaque système dans le total d'un État décrit cette architecture. Dans 9 des 11 États, le système social est nul : leur institutionnalisation repose entièrement sur les systèmes politique et professionnel ; seuls Bahreïn et Koweït présentent une composante sociétale, qui y constitue la part la plus importante.

Le long de l'arête politique–professionnelle, la position distingue les États où la capacité professionnelle domine de ceux qui s'ancrent surtout dans l'exécutif. L'Égypte et l'Arabie saoudite sont les plus proches du pôle politique ; le Maroc, la Jordanie et la Palestine, du pôle professionnel. Les écarts entre systèmes rendent le déséquilibre explicite. L'écart le plus large de la région sépare les systèmes professionnel et social au Maroc (56,2 points), suivi des Émirats arabes unis (43,8 points).

Il en découle que des scores composites proches masquent des problèmes institutionnels différents. Un État dont le score repose sur des structures exécutives a besoin de capacités professionnelles et sociétales ; un État dont le score repose sur la profession a besoin d'un ancrage dans l'État et dans ses institutions de contrôle.

Le graphique de configuration situe chaque État selon la part de ses trois systèmes dans son total, la surface du cercle étant proportionnelle au score composite. Il répond à une question que l'indice composite ne traite pas : l'institutionnalisation repose-t-elle sur l'État, sur la profession ou sur la société ? La plupart des États se situent sur l'arête inférieure, où la part sociale est nulle.

Figure 9.1. Configuration institutionnelle : part de chaque système dans le total de l'État



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Le tableau présente les trois écarts entre systèmes pour chaque État, avec le système qui domine. Il fonde numériquement le graphique de configuration.

Tableau 9.1. Écarts entre systèmes (points de pourcentage)

État	Politique– Professionnel	Politique–Social	Professionnel– Social	Système dominant
Arabie saoudite	+10,5	+23,0	+12,5	Politique
Bahreïn	+2,5	–10,0	–12,5	Social
Jordanie	–17,0	+8,0	+25,0	Professionnel
Koweït	+15,0	–10,0	–25,0	Social
Maroc	–33,2	+23,0	+56,2	Professionnel
Oman	–20,8	+23,0	+43,8	Professionnel
Palestine	–17,0	+8,0	+25,0	Professionnel
Qatar	–2,0	+23,0	+25,0	Professionnel
Tunisie	–3,8	+15,0	+18,8	Professionnel
Égypte	+16,8	+23,0	+6,2	Politique
Émirats arabes unis	–14,8	+29,0	+43,8	Professionnel

Note : en pourcentage du maximum théorique.

Les écarts entre systèmes donnent l'ampleur et le sens du déséquilibre dans chaque État. L'écart entre les systèmes professionnel et social est le plus large dans la plupart des États, ce qui désigne la demande sociétale, et non l'offre professionnelle, comme la composante manquante.

Figure 9.2. Où l'institutionnalisation est inégale : écarts et système dominant

	Politique–Professionnel	Politique–Social	Professionnel–Social
Arabie saoudite	10,5 Politique	23,0 Politique	12,5 Professionnel
Bahreïn	2,5 Politique	10,0 Social	12,5 Social
Jordanie	17,0 Professionnel	8,0 Politique	25,0 Professionnel
Koweït	15,0 Politique	10,0 Social	25,0 Social
Maroc	33,2 Professionnel	23,0 Politique	56,2 Professionnel
Oman	20,8 Professionnel	23,0 Politique	43,8 Professionnel
Palestine	17,0 Professionnel	8,0 Politique	25,0 Professionnel
Qatar	2,0 Professionnel	23,0 Politique	25,0 Professionnel
Tunisie	3,8 Professionnel	15,0 Politique	18,8 Professionnel
Égypte	16,8 Politique	23,0 Politique	6,2 Professionnel
Émirats arabes unis	14,8 Professionnel	29,0 Politique	43,8 Professionnel

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

X

Offre, demande et parcours de la capacité administrative

Ce chapitre regroupe des indicateurs existants pour examiner si l'évaluation fonctionne comme une fonction administrative ou comme élément d'un système de redevabilité plus large, et où se rompt le parcours du mandat à l'usage.

10. Offre, demande et parcours de la capacité administrative

Messages clés

- L'offre dépasse la demande dans 10 des 11 États ; la redevabilité horizontale est absente partout.
- Le parcours monte du mandat (0,0 %) à la pratique (38,6 %) et s'effondre à l'usage (2,3 %).
- L'organisation précède le mandat dans 9 États ; la pratique dépasse l'usage dans la gouvernance dans 11.

L'offre et la demande sont des regroupements d'indicateurs existants, non un nouvel indice. L'offre réunit la capacité administrative (lois, décrets, ancrage organisationnel, diffusion sectorielle et portée) et la capacité professionnelle (formation, échanges, associations et normes). La demande réunit la redevabilité horizontale (rôle de l'institution supérieure de contrôle et usage parlementaire) et la demande sociétale (les cinq indicateurs du système social). L'offre dépasse la demande dans 10 des 11 États ; en Koweït, la demande sociétale dépasse l'offre. La redevabilité horizontale est nulle dans toute la région.

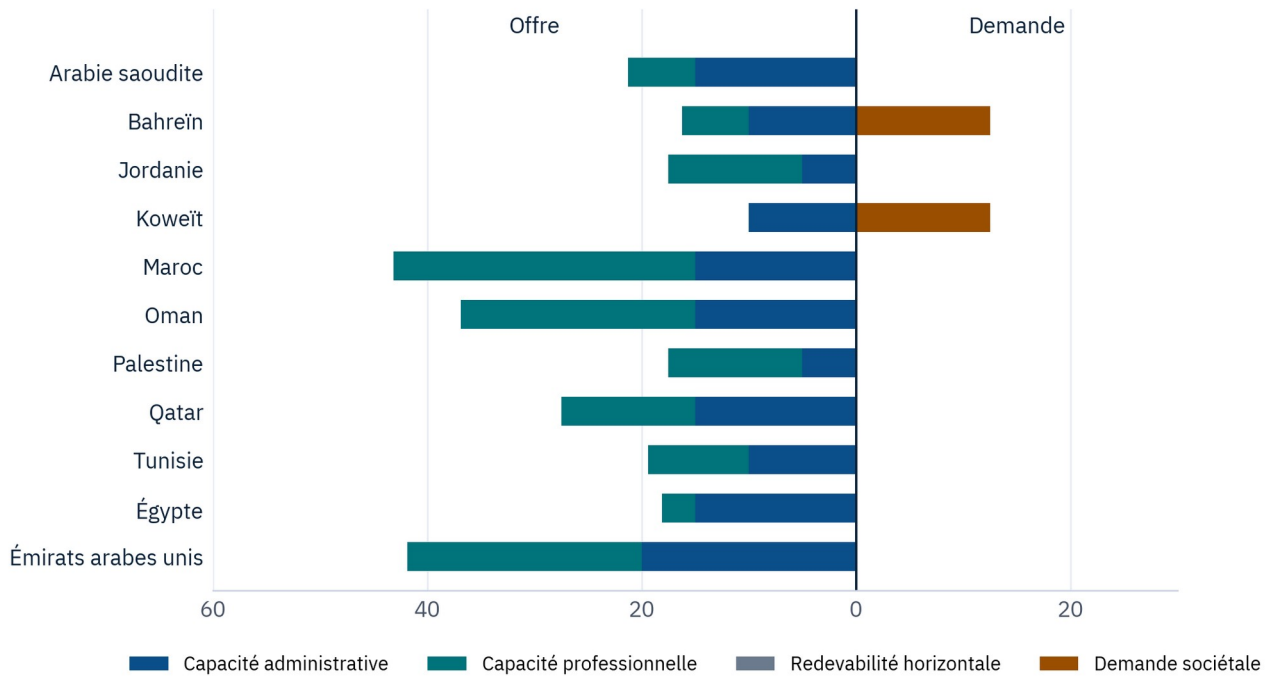
Le parcours de la capacité administrative associe les indicateurs à quatre étapes : le mandat (lois et décrets), l'organisation (ancrage organisationnel et rôle de contrôle), la pratique (diffusion sectorielle et portée) et l'usage (usage parlementaire et par la société civile). Les moyennes régionales dessinent la rupture : 0,0 % pour le mandat, 22,7 % pour l'organisation, 38,6 % pour la pratique et 2,3 % pour l'usage. L'apprentissage, cinquième étape de la séquence, n'est pas mesuré par l'indice.

Deux formes de découplage en découlent. L'ancrage organisationnel dépasse l'ancrage formel dans 9 des 11 États : des unités d'évaluation existent là où aucune règle contraignante n'existe. La pratique courante dépasse l'usage dans la gouvernance dans 11 des 11 États : l'évaluation est menée dans les secteurs, mais ses résultats n'atteignent pas les arènes d'audit, parlementaires ou civiques.

Les étapes et l'affectation des indicateurs relèvent de l'auteur pour cette édition. Elles réorganisent les données codées ; elles n'en ajoutent pas de nouvelles.

Le graphique offre–demande oppose les indicateurs de capacité à produire des évaluations aux indicateurs de demande de leur usage. Les barres de gauche mesurent l'offre, celles de droite la demande. L'absence de toute barre à droite dans neuf États est le principal résultat.

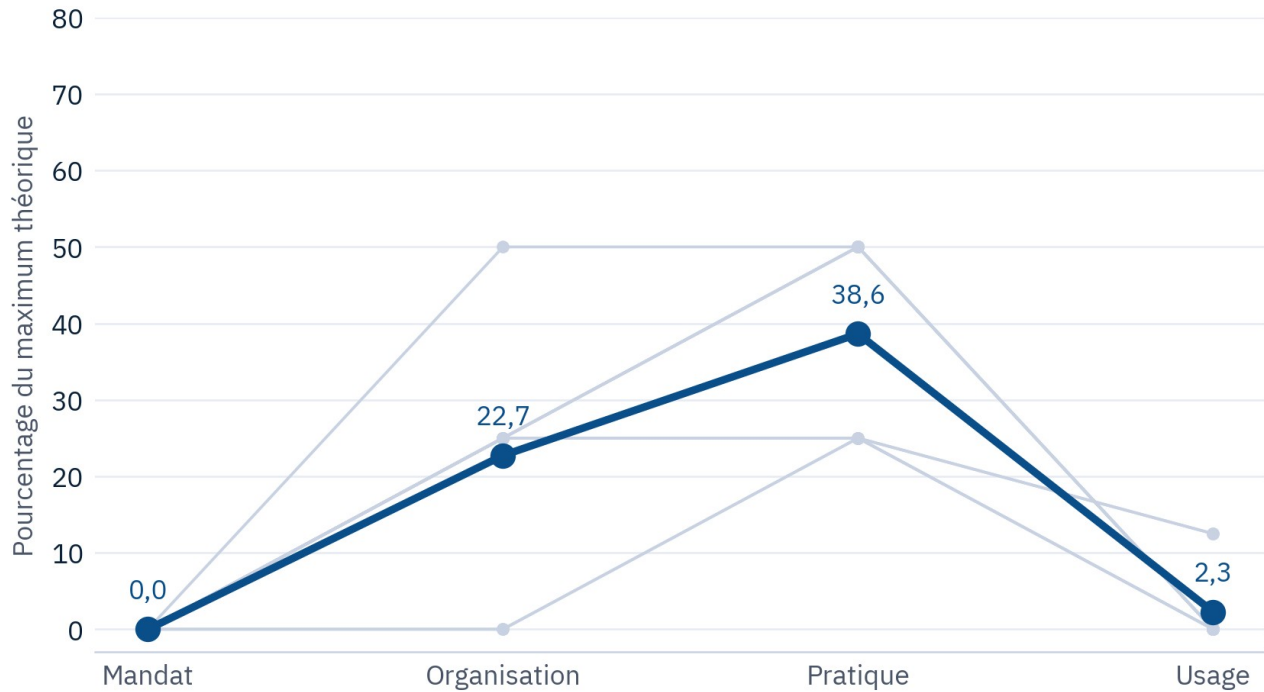
Figure 10.1. Offre et demande d'évaluation



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Le parcours retrace la moyenne régionale, et chaque État en gris, à travers les quatre étapes du mandat à l'usage. La courbe monte avec l'organisation et la pratique et chute à l'usage : l'évaluation est menée, mais ses résultats n'atteignent pas le contrôle.

Figure 10.2. Le parcours de la capacité administrative



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

XI

Configurations exploratoires

Ce chapitre regroupe les États selon la similarité de leurs profils codés. Avec onze États, les groupes sont exploratoires et ne constituent pas une classification régionale.

II. Configurations exploratoires

Messages clés

- Trois configurations se dégagent de la classification de Ward sur les seize indicateurs.
- Le Maroc forme à lui seul une configuration professionnalisée.
- Les deux bases de classification concordent pour 33 des 55 paires d'États.

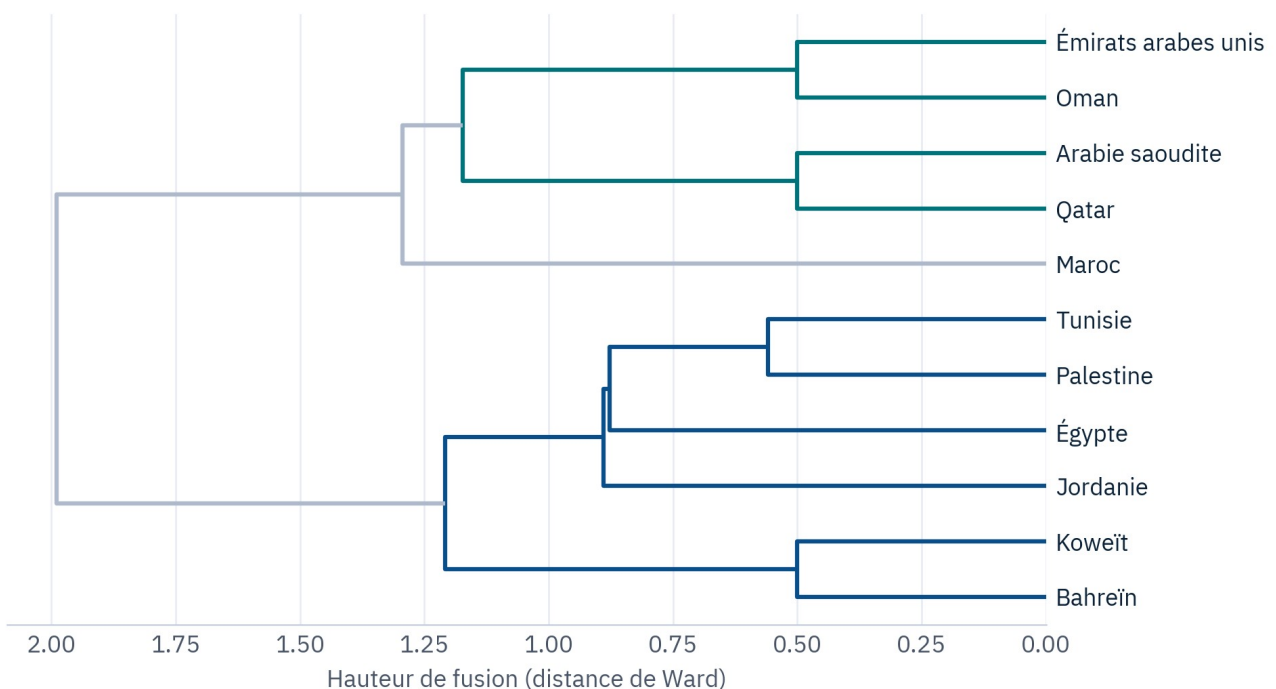
La classification hiérarchique de Ward sur les seize indicateurs regroupe les États en trois configurations. Le groupe 1 (Bahreïn, Koweït, Jordanie, Palestine, Égypte et Tunisie) associe des bases institutionnelles minces dans les trois systèmes : politique 14,0 %, professionnel 14,6 % et social 8,3 % en moyenne. Le groupe 2 est le Maroc seul, doté du système le plus professionnalisé de la région (professionnel 56,2 %, politique 23,0 %, social 0,0 %). Le groupe 3 (Qatar, Arabie saoudite, Oman et Émirats arabes unis) associe des systèmes exécutifs organisés à une capacité professionnelle en développement (politique 24,5 %, professionnel 31,2 %, social 0,0 %).

Les groupes dépendent de la base de classification. À trois groupes, la classification sur les seize indicateurs et celle sur les quatre sous-dimensions de poids égal concordent pour 33 des 55 paires d'États. Les cinq indicateurs sociétaux évoluent ensemble, de sorte que la base par indicateurs pondère cinq fois le système social ; la base par sous-dimensions reflète la pondération égale de l'indice composite.

Les configurations sont donc exploratoires. Elles servent à lire la similarité entre États, non à établir une typologie régionale.

Le dendrogramme montre comment les États se regroupent à mesure que la similarité diminue. La hauteur de jonction des branches mesure la distance entre configurations ; les trois branches colorées correspondent aux groupes présentés dans le texte.

Figure II.1. Configurations exploratoires : classification de Ward des seize indicateurs



Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Tableau 11.1. Scores moyens des systèmes par groupe

Groupe	États	Politique	Professionnel	Social
1	Bahreïn, Koweït, Jordanie, Palestine, Égypte et Tunisie	14,0 %	14,6 %	8,3 %
2	Maroc	23,0 %	56,2 %	0,0 %
3	Qatar, Arabie saoudite, Oman et Émirats arabes unis	24,5 %	31,2 %	0,0 %

Note : en pourcentage du maximum théorique.

XII

Profils des États

Un court profil de chaque État, avec un renvoi à sa fiche pays.

12. Profils des États

Les profils suivants résument la configuration institutionnelle de chaque État à partir des indicateurs codés. Ils sont descriptifs et ne classent pas les gouvernements ; à ces niveaux de score, de faibles écarts ont peu de portée substantielle.

Arabie saoudite

Arabie saoudite (Golfe) obtient 14,6 %, en dessous de la moyenne régionale, dans le groupe Émergent. Sa sous-dimension la plus forte est 1B Usage de l'évaluation (33,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 4 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/saudi-arabia-fr.pdf

Bahreïn

Bahreïn (Golfe) obtient 16,9 %, au-dessus de la moyenne régionale, dans le groupe Émergent. Sa sous-dimension la plus forte est 2A Diffusion sociétale (25,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 8 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/bahrain-fr.pdf

Jordanie

Jordanie (Levant) obtient 10,5 %, en dessous de la moyenne régionale, dans le groupe Naissant. Sa sous-dimension la plus forte est 3A Professionnalisation (25,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 3 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/jordan-fr.pdf

Koweït

Koweït (Golfe) obtient 13,8 %, en dessous de la moyenne régionale, dans le groupe Naissant. Sa sous-dimension la plus forte est 2A Diffusion sociétale (25,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 7 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/kuwait-fr.pdf

Maroc

Maroc (Afrique du Nord) obtient 25,6 %, au-dessus de la moyenne régionale, dans le groupe En consolidation. Sa sous-dimension la plus forte est 3A Professionnalisation (56,2 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 6 des 16 indicateurs, avec le score maximal pour Formation universitaire en évaluation et Organisation de la profession (VOPE).

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/morocco-fr.pdf

Oman

Oman (Golfe) obtient 22,4 %, au-dessus de la moyenne régionale, dans le groupe En consolidation. Sa sous-dimension la plus forte est 3A Professionnalisation (43,8 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 5 des 16 indicateurs, avec le score maximal pour Formation universitaire en évaluation.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/oman-fr.pdf

Palestine

Palestine (Levant) obtient 10,5 %, en dessous de la moyenne régionale, dans le groupe Naissant. Sa sous-dimension la plus forte est 3A Professionnalisation (25,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 4 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/palestine-fr.pdf

Qatar

Qatar (Golfe) obtient 17,8 %, au-dessus de la moyenne régionale, dans le groupe Émergent. Sa sous-dimension la plus forte est 1B Usage de l'évaluation (33,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 4 des 16 indicateurs, avec le score maximal pour Formation universitaire en évaluation.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/qatar-fr.pdf

Tunisie

Tunisie (Afrique du Nord) obtient 12,2 %, en dessous de la moyenne régionale, dans le groupe Naissant. Sa sous-dimension la plus forte est 3A Professionnalisation (18,8 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 4 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/tunisia-fr.pdf

Égypte

Égypte (Afrique du Nord) obtient 13,1 %, en dessous de la moyenne régionale, dans le groupe Naissant. Sa sous-dimension la plus forte est 1B Usage de l'évaluation (33,0 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 4 des 16 indicateurs.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/egypt-fr.pdf

Émirats arabes unis

Émirats arabes unis (Golfe) obtient 25,4 %, au-dessus de la moyenne régionale, dans le groupe En consolidation. Sa sous-dimension la plus forte est 3A Professionnalisation (43,8 %). Il obtient un score supérieur à zéro sur 5 des 16 indicateurs, avec le score maximal pour Ancrage organisationnel et Formation universitaire en évaluation.

Fiche pays: mena-evaluation.com/fr/briefs/united-arab-emirates-fr.pdf

XIII

Discussion : découplage, offre et demande

Ce chapitre interprète les résultats et précise ce qu'ils ne permettent pas d'établir.

13. Discussion : découplage, offre et demande

Messages clés

- L'évaluation est organisée avant d'être prescrite, et pratiquée avant d'être utilisée.
- L'offre d'évaluation ne rencontre pas de demande des institutions de contrôle ni de la société.
- Le codage décrit des institutions ; il n'en établit pas les effets.

Trois interprétations découlent des résultats. Premièrement, l'absence d'ancrage juridique conjuguée à l'ancrage organisationnel est cohérente avec un découplage institutionnel : unités d'évaluation et références à l'évaluation dans les documents de planification coexistent avec l'absence d'obligations contraignantes d'évaluer, de publier ou de répondre aux résultats (Meyer & Rowan, 1977). Deuxièmement, le poids de la professionnalisation dans les États en tête suggère une voie normative d'institutionnalisation, dans laquelle universités, réseaux professionnels et VOPE construisent la capacité en amont de l'État (DiMaggio & Powell, 1983). Troisièmement, l'absence presque totale de diffusion sociétale et d'usage parlementaire indique que l'évaluation n'est pas encore devenue un instrument de redevabilité horizontale ou sociale.

Ces configurations comportent un risque bien connu de la littérature sur la capacité de l'État : les organisations peuvent acquérir les formes de l'évaluation sans ses fonctions, et les réformes récompenser l'adoption d'unités plutôt que l'usage des données évaluatives (Pritchett et al., 2013). La distance entre mandats et usage constitue donc l'objet central de la politique d'évaluation dans la région.

XIV

Implications pour la politique d'évaluation et l'administration publique

Ce chapitre expose les orientations de réforme et les recommandations par acteur.

14. Implications pour la politique d'évaluation et l'administration publique

Messages clés

- Ancrer l'évaluation dans le droit et la relier au budget et au contrôle.
- Créer une demande par la publication, l'audit et l'examen parlementaire.
- Consolider la profession par la formation, les associations et les normes.

(i) Ancrer l'évaluation dans une loi ou un règlement précisant les obligations d'évaluer les principaux programmes, de publier les rapports et d'émettre des réponses de gestion. (ii) Confier des mandats évaluatifs aux institutions supérieures de contrôle et aux commissions parlementaires, afin que l'évaluation alimente la redevabilité horizontale. (iii) Institutionnaliser la publication des rapports et des réponses de gestion pour créer les conditions de la diffusion sociétale et de la demande citoyenne. (iv) Soutenir la voie de la professionnalisation par des diplômes, des revues professionnelles et des VOPE, et élaborer des standards et des référentiels de compétences nationaux ou régionaux. (v) Intégrer l'évaluation aux cycles budgétaires et de planification, afin que l'usage devienne une routine de la gestion publique.

Tableau 14.1. Recommandations par acteur

Priorité	Action	Acteurs responsables	Résultat attendu
Ancrage juridique	Adopter une loi, un décret ou une stratégie nationale fixant les obligations d'évaluation, les responsabilités et l'usage des résultats	Centre de gouvernement ; parlement	Un mandat formel d'évaluation dans les onze États
Contrôle externe	Donner aux institutions supérieures de contrôle un mandat d'examen de la qualité et de l'usage des évaluations	Institutions supérieures de contrôle ; parlements	Les évaluations entrent dans l'audit externe
Usage parlementaire	Exiger des éléments d'évaluation dans l'examen budgétaire et législatif et transmettre les rapports aux commissions	Parlements ; ministères des finances	Des résultats utilisés dans le contrôle législatif
Demande sociétale	Publier les rapports d'évaluation et ouvrir des canaux permettant à la société civile et aux médias de s'en saisir	Ministères ; unités d'évaluation ; société civile	Des rapports accessibles et utilisés
Consolidation professionnelle	Développer des formations universitaires, soutenir les associations d'évaluation et adopter des normes professionnelles	Universités ; associations d'évaluation ; unités gouvernementales	Une profession organisée dotée de normes partagées

Note : en pourcentage du maximum théorique.

XV

Limites et éditions futures

Ce chapitre expose les limites de la première édition et les priorités de la suivante.

15. Limites et éditions futures

Messages clés

- Le codage repose sur des sources documentaires et des échelles ordinales.
- Onze États limitent l'inférence statistique.
- Les éditions futures élargiront la couverture et ajouteront des mesures de l'usage.

L'indice repose sur un codage documentaire de la situation de chaque État et sur des échelles ordinales traitées comme des mesures d'intervalle lors de l'agrégation. La pondération égale des sous-dimensions est un choix normatif que les éditions futures testeront par des analyses de sensibilité. La couverture est limitée à 11 États et la première édition fournit une base de référence plutôt qu'une tendance. Les éditions suivantes étendront la couverture, publieront les éléments de codage indicateur par indicateur et suivront l'évolution dans le temps.

XVI

Conclusion

16. Conclusion

Ce rapport a mesuré l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques dans onze États de la Ligue arabe. L'évaluation est organisée dans l'exécutif et soutenue, de manière inégale, par une profession en développement ; elle n'est ni ancrée dans le droit, ni examinée par les institutions de contrôle, ni, dans la plupart des États, visible du public. Les scores composites sont faibles et proches ; les architectures qui les sous-tendent diffèrent.

La leçon pratique est que l'institutionnalisation exige autant de demande que d'offre. Les unités d'évaluation et les évaluateurs formés ne feront pas à eux seuls de l'évaluation une institution ; les obligations juridiques, l'examen par les institutions de contrôle et les parlements et la publication aux citoyens y parviendront. L'indice sera renouvelé, et cette édition fixe la référence à partir de laquelle le changement pourra être apprécié.

Annexe A. Indicateurs

Tableau A.1. Annexe A. Indicateurs

Code	Indicateur	Système
1A.1	Lois et stratégies nationales d'évaluation	Système politique
1A.2	Décrets nationaux relatifs à l'évaluation	Système politique
1A.3	Ancrage organisationnel	Système politique
1A.4	Rôle évaluatif de l'institution supérieure de contrôle	Système politique
1B.1	Usage parlementaire de l'évaluation	Système politique
1B.2	Diffusion sectorielle de l'évaluation	Système politique
1B.3	Portée de la pratique évaluative	Système politique
2A.1	Usage de l'évaluation par la société civile	Système social
2A.2	Connaissance publique de l'évaluation	Système social
2A.3	Médias et débat public	Système social
2A.4	Accès public aux rapports d'évaluation	Système social
2A.5	Demande citoyenne d'évaluation	Système social
3A.1	Formation universitaire en évaluation	Système professionnel
3A.2	Communication et échanges professionnels	Système professionnel
3A.3	Organisation de la profession (VOPE)	Système professionnel
3A.4	Normes et standards professionnels	Système professionnel

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe*, première édition. Cadre : *Evaluation GLOBE* (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Annexe B. Scores codés par État

Tableau B.1. Annexe B. Scores codés par État

État	1A- 1	1A- 2	1A- 3	1A- 4	1B- 1	1B- 2	1B- 3	2A- 1	2A- 2	2A- 3	2A- 4	2A- 5	3A- 1	3A- 2	3A- 3	3A- 4
Arabie saoudite	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00
Bahreïn	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,00
Jordanie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,75	0,25	0,00
Koweït	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00
Maroc	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,25	1,00	0,00
Oman	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,75	0,00	0,00
Palestine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,25	0,25	0,00
Qatar	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Tunisie	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,25	0,00	0,00
Égypte	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00
Émirats arabes unis	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,75	0,00	0,00

Source : Ben Brik (2025), *Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe, première édition*. Cadre : Evaluation GLOBE (Stockmann et al., 2020), utilisé avec autorisation.

Références

- Ben Brik, A. (2025). The institutionalization of evaluation in the Middle East and North Africa. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035359820>
- Ben Brik, A. (Ed.). (2025). Public policy evaluation in the Middle East and North Africa. Bristol University Press. <https://doi.org/10.46692/9781447375708>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Furubo, J.-E., Rist, R. C., & Sandahl, R. (Eds.). (2002). International atlas of evaluation. Transaction Publishers.
- Jacob, S., Speer, S., & Furubo, J.-E. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation*, 21(1), 6–31.
- Leeuw, F. L., & Furubo, J.-E. (2008). Evaluation systems: What are they and why study them? *Evaluation*, 14(2), 157–169.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Pritchett, L., Woolcock, M., & Andrews, M. (2013). Looking like a state: Techniques of persistent failure in state capability for implementation. *Journal of Development Studies*, 49(1), 1–18.
- Stockmann, R., Meyer, W., & Taube, L. (Eds.). (2020). The institutionalisation of evaluation in Asia-Pacific. Palgrave Macmillan.
- Weiss, C. H. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19(1), 21–33.



Observatoire arabe de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques

Notes et sources

Les appellations employées n'impliquent aucune prise de position quant au statut juridique des pays ou territoires. Les scores décrivent des dispositifs institutionnels codés à partir de sources documentaires ; ils ne mesurent ni la performance des gouvernements ni la qualité des évaluations. Les opinions exprimées sont celles de l'auteur.

Citer ainsi : Ben Brik, A. (2025). Indice d'institutionnalisation de l'évaluation dans la région arabe : rapport annuel 2025. Observatoire arabe de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques, <https://mena-evaluation.com/fr/report/>.