France 2030 : l'évaluation tenue par les évalués

Le 28 octobre 2026, la Cour des comptes a publié son bilan à mi-parcours du plan France 2030. Derrière le constat d'effets encore impossibles à mesurer, le rapport décrit un système d'information de pilotage pleinement opérationnel plus de trois ans après le lancement, porté par deux agents, et une évaluation dont la mise en œuvre repose presque entièrement sur les opérateurs chargés de distribuer les aides.

Par Alexandre Berge · 24 novembre 2026 · 13 min de lecture · Chronique

Annoncé en octobre 2021 et doté de 54 milliards d'euros, France 2030 a été déployé vite. Fin 2025, près de 33 Md€ avaient été contractualisés avec les porteurs d'environ 7 300 projets et près de 14 Md€ versés aux bénéficiaires. À la même date, 642 projets seulement, soit moins de 10 % des projets financés, étaient terminés. La Cour en tire une conclusion prudente. Les premières évaluations suggèrent un effet déclencheur déterminant pour « environ seulement la moitié des projets soutenus », sans permettre d'établir de manière fiable les effets propres du plan ni d'apprécier les effets d'aubaine.

Pour un praticien des systèmes d'information publics, la question posée par le rapport dépasse celle de l'efficacité du plan. Elle porte sur la capacité de l'État à savoir ce qu'il a financé. Et la réponse de la rue Cambon tient moins dans les chiffres macroéconomiques que dans quelques pages consacrées à l'outillage du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI).

Un outil arrivé après la dépense

La Cour pose d'abord un principe. La mise en œuvre du plan est déléguée à quatre opérateurs principaux, l'Ademe, l'Agence nationale de la recherche, Bpifrance et la Caisse des dépôts, ainsi qu'à des opérateurs secondaires. Seule la consolidation de leurs données dans un outil unique, actualisé en temps réel, permet donc de suivre le plan et d'en mesurer les résultats.

Or les briques de ce système n'ont été « mises en place qu'en avril 2024 » et ne sont « pleinement opérationnelles que depuis mars 2025 ». Jusque-là, les opérateurs transmettaient leurs informations au SGPI « par messages électroniques et extractions de données sous forme de tableurs ». Les besoins de suivi de l'avancement des projets n'ont eux-mêmes été « définis et harmonisés qu'en 2025 ». Les magistrats jugent que ce retard « peine à s'expliquer » au regard des enjeux financiers et de l'ambition du plan.

L'outil désormais en service est qualifié de « peu robuste à l'usage ». Il n'est pas interopérable avec les systèmes des opérateurs, qui déposent chaque mois leurs informations financières et leurs indicateurs sur une plateforme intermédiaire, au prix de retraitements coûteux en temps et en moyens. Il ne couvre pas l'ensemble du périmètre, puisque manquent notamment les projets des opérateurs secondaires et certaines aides aux start-up versées par Bpifrance. Quant aux retours financiers, les systèmes n'en offrent qu'une « vision agrégée », sans suivi projet par projet.

Le détail qui arrête le lecteur familier des organisations informatiques publiques tient en une phrase. « Le SGPI n'a jamais constitué de direction des systèmes d'information. » La fonction repose sur « deux agents issus de deux directions différentes », sans budget spécifique identifié. Le SGPI reconnaît la faiblesse de ses outils et annonce des chantiers, notamment d'interconnexion des bases, « sans toutefois présenter un plan de charge cohérent, priorisé et mobilisant les moyens associés ».

Un objet de gouvernance

Il serait commode de ranger ces constats au rayon de l'intendance. Dans une administration de mission qui délègue l'exécution, le système d'information de pilotage est pourtant le lieu où le centre définit ce qui compte. Choisir les champs obligatoires, le grain de la donnée, la fréquence de remontée et les nomenclatures revient à exercer une autorité sur ceux qui exécutent. La synthèse de la Cour le formule à sa manière. Le SGPI « n'a pas joué son rôle de prescripteur pour standardiser les données », ce qui rend la remontée d'information « partielle, lente et chronophage ».

Faute de prescription, d'autres définissent le réel. Chaque opérateur dispose de ses propres outils, construits pour ses métiers et ses comptes rendus. Le format de l'information, sa granularité et son calendrier se fixent en amont du SGPI, qui reçoit des extractions et les retraite. La disproportion des moyens rend la situation lisible. Face aux deux agents du SGPI, la direction des systèmes d'information de Bpifrance gérait près de 430 applicatifs et avait vu son effectif interne passer de 134 à 231 ETP entre 2016 et 2021, selon un rapport de la Cour publié en 2023. Les deux organisations n'ont pas les mêmes missions, mais l'écart indique où se trouve la capacité de produire et de structurer l'information.

Le Comité de surveillance des investissements d'avenir (CSIA), chargé par la loi d'évaluer les programmes, fait le même constat de l'intérieur. Dans son rapport rendu public en avril 2026, le comité écrit que France 2030 « ne dispose pas d'un système d'information unifié ». Il précise disposer lui-même d'un ETP, son rapporteur général, et s'appuyer sur la direction de l'évaluation du SGPI. Selon la Cour, le service chargé de l'évaluation au SGPI compte six agents.

L'argent de la mesure, resté dans le tiroir

France 2030 se distinguait par une enveloppe réservée dès l'origine à l'évaluation, à hauteur de 0,1 % de ses crédits. Elle n'a presque pas servi. Fin 2025, « seulement 16 % de l'enveloppe de 51 M€ affectée à l'évaluation avaient été engagés », soit 7,5 M€, alors que la programmation 2024-2026 prévoyait d'y consacrer 23 M€. La Cour juge « paradoxal qu'aussi peu de moyens aient été utilisés à mi-parcours du plan ».

L'explication du SGPI est instructive. Il impute cette faible mobilisation au retard des chantiers informatiques et des marchés d'études lancés par sa direction de l'évaluation. L'argent de la mesure reste donc inemployé parce que l'outil de la mesure manque, et les deux défaillances n'en font qu'une. La Cour en tire la conséquence en invitant le SGPI à mobiliser, si nécessaire, les crédits d'évaluation pour financer l'interconnexion des systèmes.

Une évaluation conduite par ceux qu'elle évalue

Reste à savoir qui évalue. Selon le rapport, les travaux d'évaluation sont « en très grande majorité externalisés » auprès de cabinets et de laboratoires, leur pilotage est « largement délégué aux opérateurs » et leur mise en œuvre « repose quasi-intégralement sur l'ingénierie des opérateurs ». Ceux-ci conduisent en outre leurs propres travaux sur les actions du plan, ce qui nuit, d'après la Cour, à la consolidation des études et à leur exploitation au plus haut niveau de la gouvernance. Le CSIA confirme la répartition. Jusqu'en 2024, les crédits d'évaluation étaient confiés aux opérateurs. Depuis 2025, un tiers est géré par la direction de l'évaluation du SGPI et deux tiers restent entre les mains des opérateurs.

La Cour demande en conséquence que la mesure des impacts repose sur « une méthode plus indépendante, plus homogène et plus directement mobilisable » pour le pilotage stratégique. Rien dans le rapport n'indique une manipulation des données ou une complaisance des évaluateurs. Le problème est structurel, et c'est pour cette raison qu'il appelle une lecture organisationnelle.

Ce que Pfeffer et Salancik permettent de voir

En 1978, Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik publient *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Leur prémisse veut que les activités et les résultats d'une organisation s'expliquent par le contexte dans lequel elle est encastrée. Une organisation dépend des ressources que d'autres contrôlent, et cette dépendance fonde le pouvoir que ces autres exercent sur elle. Son intensité tient à l'importance de la ressource, à la latitude dont dispose son détenteur pour en décider l'allocation et à la concentration du contrôle exercé sur elle. En 2005, Tiziana Casciaro et Mikołaj Jan Piskorski ont distingué, dans l'*Administrative Science Quarterly*, deux dimensions que la théorie initiale confondait sous le terme d'interdépendance, le déséquilibre de pouvoir et la dépendance mutuelle, dont les effets sont opposés. Leur reformulation invite à regarder l'asymétrie de la relation plutôt que

la seule interdépendance.

Appliquée à France 2030, la grille éclaire la position du SGPI. La ressource critique de l'évaluation est la donnée de projet. Son importance est maximale, puisque sans elle aucune mesure d'effet n'est possible. Son contrôle est concentré chez quatre opérateurs principaux qui la produisent dans leurs propres outils. Leur latitude est large, puisque leurs systèmes ne sont pas interopérables avec celui du SGPI et qu'ils conduisent une partie des études. Le SGPI se trouve ainsi dans la situation que Pfeffer et Salancik décrivent sous le nom de contrôle externe. Pour remplir sa mission d'évaluation, il dépend d'acteurs dont il est censé apprécier l'action.

La relation n'est pas à sens unique. Les opérateurs dépendent du SGPI et du Premier ministre pour les enveloppes, les conventions et les décisions de financement. Ce levier s'érode toutefois à mesure que le plan avance. Une fois les crédits engagés et les projets contractualisés, le pouvoir financier du centre diminue, alors que son besoin d'information augmente à l'approche de l'évaluation ex post. L'asymétrie se retourne avec le temps. Un État qui finance un plan avant de se donner l'outil pour le mesurer laisse passer le moment où il pouvait imposer ses conditions de données. Il doit ensuite négocier l'accès à l'information auprès de ceux qu'il a financés.

Une leçon déjà écrite en 2021

Le plus troublant tient à la chronologie. En octobre 2021, le mois même de l'annonce de France 2030, la Cour publiait un rapport sur le programme d'investissements d'avenir. Elle y constatait que, « plus de dix ans après le lancement du programme, l'évaluation reste partielle et inégale selon les actions et les opérateurs ». Le diagnostic nommait déjà les opérateurs.

Les alertes se sont ensuite succédé. En 2022, le rapporteur spécial de l'Assemblée nationale observait que le SGPI, « composé d'une quarantaine de personnes », et les opérateurs semblaient « sous-dimensionnés » pour absorber l'activité générée par France 2030. En 2023, les rapporteurs spéciaux du Sénat estimaient que l'articulation entre l'évaluation et la prise de décision ne donnait pas toute sa portée à la démarche. Le système d'information finalement mis en place en 2024 l'a été, selon la Cour, en réponse aux recommandations de sa note d'exécution budgétaire de 2023. Le rapport d'octobre 2026 dresse le bilan. Malgré l'expérience des PIA depuis 2010 et des moyens renforcés, les outils de suivi ont été développés tardivement et les données restent incomplètes. Les conditions d'une évaluation en continu, ajoute la synthèse, « n'ont pas été définies à son lancement ».

La séquence relève moins de l'oubli que d'un arbitrage implicite. La synthèse rappelle que le plan a été « conçu et lancé dans des délais très courts ». Dans un plan pensé pour engager vite, la capacité de mesure a été traitée comme un accessoire qu'il serait toujours temps d'ajouter.

La réponse du Gouvernement

Le Premier ministre, dans sa réponse publiée avec le rapport, défend le volet évaluatif. Il met en avant des évaluations conduites par « 60 économistes associés aux meilleurs laboratoires de recherche ». Bruno Bonnell, secrétaire général pour l'investissement, évoquait en juillet 2026 auprès de News Tank 70 évaluateurs ayant produit une vingtaine d'études, dont dix publiées. La réponse s'appuie surtout sur une note du Conseil d'analyse économique de septembre 2026. Limitée aux appels à projets gérés par Bpifrance dans le cadre des PIA et de France 2030, elle conclut que les lauréats emploient 8 % de personnes en plus au bout de trois ans et dépensent 51 % de plus en recherche et développement que les candidats non retenus.

Ces résultats méritent attention, et leur périmètre aussi. Le CAE a travaillé sur les données du SGPI disponibles à l'échelle des projets candidats, soit 7,5 Md€ d'aides dont 3,6 Md€ relevant de France 2030. Rapporté aux quelque 33 Md€ contractualisés fin 2025, ce périmètre représente environ un neuvième du plan. La démonstration confirme d'ailleurs la thèse plus qu'elle ne la réfute. Là où le SGPI détenait des données homogènes sur les lauréats et les candidats écartés, une évaluation contrefactuelle a été possible. La réponse ne dit rien, en revanche, de l'absence de direction des systèmes d'information.

Cité par Acteurs Publics, Bruno Bonnell présente l'évaluation comme « un outil d'aide à la décision publique » qu'il aimerait voir généralisé à l'ensemble des politiques publiques. L'ambition suppose que l'outil d'information qui la porte soit traité comme une infrastructure de gouvernance, et non comme une fonction support confiée à deux agents.

Ce que la recommandation n° 8 devra trancher

La Cour formule neuf recommandations, dont deux touchent directement le sujet. La huitième demande de mettre en place dès 2027 « une organisation et des outils informatiques partagés par le SGPI et les principaux opérateurs », afin de fiabiliser les données des projets et d'améliorer le pilotage stratégique du plan. La neuvième réclame, dès 2027 également, des suivis de cohortes de bénéficiaires pour permettre des évaluations ex post. Pour tout futur plan, l'orientation n° 4 va plus loin en demandant que les indicateurs, les procédures et les systèmes d'information soient élaborés préalablement à son lancement. Le Gouvernement déclare partager « largement » ces recommandations.

Le mot « partagés » contient toute la difficulté. Un outil partagé dont les opérateurs resteraient seuls à définir les données reproduirait la dépendance actuelle sous une forme plus fluide. La grille de Pfeffer et Salancik suggère une autre lecture. Réduire l'asymétrie suppose que le SGPI reprenne la maîtrise du référentiel, c'est-à-dire des définitions, des identifiants de projets et de bénéficiaires et des règles de complétude, et qu'il en fasse une condition contractuelle des conventions encore à signer. Le levier financier existe encore pour la vingtaine de milliards d'euros qui restent à contractualiser sur l'enveloppe initiale. Il

s'épuisera avec eux. La Cour souhaite d'ailleurs que le chantier associe « étroitement des chercheurs ». Une évaluation conçue avec ses futurs utilisateurs scientifiques échappe plus facilement à la seule logique de compte rendu des opérateurs.

Les suivis de cohortes posent le même problème sous une autre forme. Suivre des bénéficiaires pendant plusieurs années suppose des identifiants stables, des appariements avec d'autres sources administratives et une continuité de la fonction que deux personnes ne peuvent garantir. Une fonction SI dotée d'un budget, d'un responsable identifié et d'un plan de charge priorisé en constitue le préalable. C'est précisément ce que la Cour constate faire défaut.

Encore temps, mais plus pour longtemps

Avec 642 projets achevés sur environ 7 300, l'essentiel des effets de France 2030 reste à venir, et donc à mesurer. La situation n'est pas perdue. Elle est seulement plus coûteuse à corriger qu'elle ne l'aurait été à organiser, ce que la Cour reconnaît en écrivant que la correction de ces faiblesses « exige maintenant des efforts importants ».

La leçon dépasse France 2030. Un plan dont l'instrument de mesure arrive après la dépense ne peut plus dire ce qu'il a produit qu'à travers les données de ceux qui l'ont exécuté. Loin d'être le dernier maillon de la chaîne, le système d'information de pilotage en fixe les règles. Tant que le SGPI n'aura ni direction des systèmes d'information ni maîtrise de ses référentiels, l'évaluation de France 2030 restera tenue, au sens propre, par ceux qu'elle évalue.

Sources

- Cour des comptes, Le plan d'investissement France 2030, rapport intégral, 28/10/2026 : SI mis en place en avril 2024 et pleinement opérationnel en mars 2025, tableurs, « peine à s'expliquer », « peu robuste à l'usage », absence de DSI et deux agents, plan de charge (p. 89-90), besoins harmonisés en 2025 (p. 51), service d'évaluation de six agents (p. 41), 51 M€, 7,5 M€, 23 M€, « paradoxal », explication du SGPI, externalisation et délégation aux opérateurs (p. 89), association des chercheurs (p. 98), méthode plus indépendante (p. 100), recommandations n° 8 et n° 9 (p. 13), vision agrégée des retours financiers (p. 84)
- Cour des comptes, page de publication du rapport : date, 54 Md€, quatre opérateurs, bilan sur les outils de suivi
- Cour des comptes, synthèse du rapport : 33 Md€ contractualisés, 14 Md€ versés, 7 300 projets, 642 terminés, effet déclencheur, 0,1 %, rôle de prescripteur, délais très courts, conditions non définies au lancement, efforts importants, orientation n° 4
- Réponse du Premier ministre : 60 économistes, note du CAE et son périmètre, partage des recommandations
- Acteurs Publics, 06/11/2026 : dépôts mensuels sur une plateforme intermédiaire, citation

de Bruno Bonnell, mobilisation des crédits d'évaluation pour l'interconnexion

- Silicon.fr, 02/11/2026 : absence de budget spécifique, aides aux start-up non couvertes
- CSIA, rapport 2025, avril 2026 : absence de SI unifié, un ETP au CSIA, répartition des crédits d'évaluation
- News Tank, entretien avec Bruno Bonnell, juillet 2026 : 70 évaluateurs, une vingtaine d'études, dix publiées
- Cour des comptes, rapport sur Bpifrance, 2023 : 430 applicatifs, 134 à 231 ETP
- Cour des comptes, analyse de l'exécution budgétaire 2024 : SI déployé en réponse à la NEB 2023
- Cour des comptes, rapport sur le PIA, octobre 2021 : évaluation « partielle et inégale » (p. 9)
- Assemblée nationale, rapport spécial PLF 2023 : SGPI d'une quarantaine de personnes, sous-dimensionnement
- Sénat, rapport spécial PLF 2024 : articulation entre évaluation et décision
- Pfeffer et Salancik (1978), notice Google Books et résumé AcaWiki : prémisse, déterminants de la dépendance
- Casciaro et Piskorski (2005), DOI et résumé en accès libre : déséquilibre de pouvoir et dépendance mutuelle