



FRANCE STRATÉGIE

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

Dans la peau de l'évaluateur : les leçons d'une expérience d'évaluation participative

De 2019 à 2022, France Stratégie a conduit une expérience d'évaluation participative originale. Au comité chargé d'évaluer la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, elle a adjoint deux groupes de citoyens « non experts », l'un composé de « personnes concernées » – c'est-à-dire de personnes en situation de pauvreté ou de précarité –, l'autre de personnes issues de la population générale¹.

L'intégration d'une dimension participative à une évaluation – un exercice peu familier du grand public – avait plusieurs objectifs. Dans un contexte de forte défiance à l'égard des institutions et de la parole experte, elle visait à rapprocher le travail des évaluateurs des préoccupations de la population. Il s'agissait ainsi d'améliorer la pertinence, la lisibilité et la qualité de l'évaluation en associant des citoyens tout au long du processus, notamment en y intégrant leurs questions « telles qu'ils se les posent ». Les deux groupes, d'une trentaine de personnes chacun, ont reçu une formation et ont été consultés cinq fois au cours des trois années qu'a duré l'évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté 2018-2022. Leurs avis ont été recueillis pour être pris en compte par le comité d'évaluation dans ses rapports et ses notes et pour être publiés *in extenso*.

Le bilan de ce dispositif est globalement positif. La parole des personnes en situation de pauvreté et de citoyens représentatifs a permis de renforcer – voire de légitimer – celle du comité d'évaluation ; elle a aussi apporté des éléments qualitatifs à sa réflexion. Les participants ont été majoritairement satisfaits d'une expérience jugée valorisante, au cours de laquelle ils se sont sentis utiles, et qui s'est accompagnée d'une montée en compétences, tant sur le fond du sujet que dans la pratique du débat collectif (prise de parole, argumentation, etc.).

Placer des personnes non professionnelles ou non expertes « dans la peau de l'évaluateur » s'est toutefois révélé complexe. Plusieurs difficultés ont dû être surmontées : l'ampleur du champ couvert par la politique évaluée, l'évolution de son périmètre, l'importante technicité de l'exercice – avec des données parfois lacunaires – et une forme de lassitude apparue au fil d'un dispositif qui s'est étiré sur une longue durée et qui a nécessité une forte mobilisation des participants.

Malgré ces défis, reconduire une telle expérience paraît souhaitable. Un certain nombre de conditions doivent toutefois être respectées pour qu'elle soit pleinement réussie. Il faut un choix adéquat de l'objet à évaluer ; une marge de manœuvre réelle et explicite pour les participants, en amont comme en aval du dispositif ; des modalités de participation et un accompagnement professionnel adaptés ; une bonne anticipation dans le cadre d'un pilotage étroit, ce qui suppose des moyens dédiés ; et une acculturation des commanditaires et des experts à la dimension participative de l'évaluation. Enfin, il faut veiller à la reconnaissance et à la valorisation de l'investissement – précieux – des personnes sollicitées qui apportent leur expérience, leurs réflexions et leurs « savoirs de vie » au service de l'amélioration de l'action publique.

1. Cette note offre la synthèse d'une étude dressant le bilan de cette expérimentation. Voir Barasz J. et Montaignac M. de (2024), « Dans la peau de l'évaluateur. La participation citoyenne à l'évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté », Document de travail, n° 2024-01, France Stratégie, janvier.

NOTE DE SYNTHÈSE

JANVIER
2024

Johanna Barasz
et
Marine de Montaignac

département Société
et politiques sociales

La *Note de synthèse* est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

UNE EXPÉRIMENTATION ORIGINALE

Évaluation et participation : une double dynamique

Grand débat national, Convention citoyenne pour le climat, réforme du Conseil économique et social ouvrant la porte à des citoyens tirés au sort, ouverture citoyenne de la Cour des comptes... Les initiatives prônant davantage de participation citoyenne se sont multipliées ces dernières années en France². Parallèlement, l'évaluation des politiques publiques s'est développée. Fruit d'une institutionnalisation longue et fragile, elle vise à mettre à disposition des décideurs mais aussi du public une information scientifique permettant de juger de la valeur de l'action publique et de l'améliorer³. Elle répond ainsi à un double enjeu, d'efficacité et de légitimité.

À la croisée de cette double dynamique, la réflexion sur le recours à des dispositifs participatifs dits « ascendants » (« *bottom up* ») a accompagné l'essor de l'évaluation des politiques publiques en France depuis les années 2000⁴ : elle relève d'une aspiration démocratique qui revendique à la fois une prise en compte plus large de la parole des citoyens et une exigence accrue envers les représentants politiques, appelés à rendre compte de leur action⁵.

De la recommandation à la pratique

L'expérimentation de l'évaluation participative menée à France Stratégie pendant trois ans s'inscrit dans ce contexte. Elle trouve son origine dans le rapport *Expertise et démocratie*, paru en 2018⁶. Prenant acte d'une crise de la confiance envers la parole dite « experte », cette étude recommandait de « faire avec la défiance » pour éviter que celle-ci ne fragilise l'action publique. À cet effet, elle préconisait la mise en place de dispositifs visant à « rendre l'expertise plus lisible et transparente, à rapprocher les cultures et surtout à répondre aux questions des citoyens, telles qu'ils se les posent ». Il s'agissait ainsi d'intégrer la parole « défiante » à la production même de l'expertise mobilisée dans le cadre de l'action publique, par exemple en associant des non-spécialistes à des dispositifs d'évaluation. Dans la lignée du philosophe Bruno Latour estimant qu'on ne pouvait prétendre avoir « consulté sur un problème ceux à qui on n'a pas donné l'occasion de reformuler les termes de la question »⁷, les auteurs du rapport appelaient à accorder une attention particulière à la participation dès le début du processus d'évaluation, notamment au moment de la formulation des questions évaluatives.

France Stratégie a souhaité rapidement appliquer cette recommandation à ses propres pratiques, en associant aux travaux de l'un des comités d'évaluation qu'elle pilotait les réflexions de deux types de publics non experts de l'évaluation de politiques publiques : d'une part des personnes directement concernées par les politiques évaluées et d'autre part des personnes issues de la population générale.

S'il devient de plus en plus courant d'interroger les parties prenantes et les personnes concernées lors de travaux d'évaluation, le fait d'associer à ces travaux des non-spécialistes en tant qu'évaluateurs est beaucoup plus rare... tout comme les analyses sur le sujet. C'est l'originalité du dispositif construit par France Stratégie de n'être ni une simple consultation de la population ni l'intégration de parties prenantes au sein d'un comité d'évaluation. Ici, des citoyens ont contribué directement à l'évaluation, depuis la conception des questions d'évaluation jusqu'à l'interprétation des résultats.

Les objectifs

Cette expérimentation avait une double finalité. D'une part, mettre des citoyens « dans la peau de l'évaluateur » visait à compléter – sans s'y substituer – les réflexions d'un comité d'évaluation par l'apport d'un regard différent de celui des experts, susceptible de révéler les angles morts de l'évaluation. D'autre part, il s'agissait de s'inscrire dans une réflexion sur les voies et les moyens de renforcer la confiance des citoyens envers l'action publique par une appropriation des enjeux des politiques évaluées, reposant sur une montée en compétence des participants.

Le principe

La participation telle qu'elle était envisagée au moment de la réflexion sur cette expérimentation devait traduire ces objectifs. Le dispositif imaginé prévoyait deux phases : en amont, pour contribuer au cadrage et aux questionnements de l'évaluation ; en aval, pour participer à l'interprétation des résultats de l'évaluation. Il peut être représenté schématiquement (voir Schéma 1 page suivante).

Cette note offre un retour d'expérience sur le dispositif mis en place. Elle entend mettre en lumière les facteurs de réussite et les enjeux associés à l'association de citoyens à l'évaluation de politiques publiques, afin d'encourager le développement de la culture de la participation parmi les acteurs de l'évaluation. Quelles sont les modalités adéquates à retenir ? Quels sont les acteurs à mobiliser ? Quel pilotage est le mieux adapté pour atteindre les objectifs mentionnés ?

2. « Les nouvelles formes de participation citoyenne », sur le site Vie publique.fr, consulté le 2 août 2023.

3. Lacouette-Fougère C. et Lascoumes P. (2013), « L'évaluation : un marronnier de l'action gouvernementale ? », *Revue française d'administration publique*, vol. 148(4), p. 859-875.

4. *Ibid.*

5. Blondiaux L. (2008), *Le Nouvel Esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil.

6. France Stratégie (2018), *Expertise et démocratie. Faire avec la défiance*, rapporteur Daniel Agacinski, décembre.

7. Latour B. (1999), *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie*, Paris, La Découverte, cité dans France Stratégie (2018), *Expertise et démocratie. Faire avec la défiance*, op. cit.



Schéma 1 – La participation des citoyens à l'évaluation de la Stratégie, en deux phases



Source : France Stratégie

LA MISE EN PRATIQUE

Le contexte

Pilotée par la Délégation interministérielle à la prévention et à la lutte contre la pauvreté et dotée d'un budget prévisionnel de 8,5 milliards d'euros, la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté 2018-2022 s'articule autour de cinq grands engagements : l'égalité des chances dès les premiers pas pour rompre la reproduction de la pauvreté ; garantir au quotidien les droits fondamentaux des enfants ; un parcours de formation garanti pour tous les jeunes ; vers des droits sociaux plus accessibles, plus équitables et plus incitatifs à l'activité ; enfin investir pour l'accompagnement de tous vers l'emploi. En 2019, la ministre des Solidarités et de la santé en a confié l'évaluation *ex post* à France Stratégie. C'est dans ce cadre que France Stratégie a proposé la création d'un dispositif expérimental d'évaluation participative, en complément de la mise en place d'un comité mixte d'évaluation composé de personnalités de la société civile et du monde académique (présidents d'association de lutte contre la pauvreté, personnalités qualifiées et chercheurs), présidé par Louis Schweitzer. Des citoyens – en situation de pauvreté ou non – allaient ainsi contribuer sur la durée au processus d'évaluation mené par le comité.

Les deux groupes

Pour rendre compte à la fois de l'expérience des personnes directement concernées par cette politique et du regard de citoyens « représentatifs », France Stratégie a fait le choix de mener une démarche originale, reposant sur la constitution de deux groupes distincts et complémentaires. Non directement intégrés au comité, consultés de manière séparée, les premiers devaient apporter leurs « savoirs de vie », les seconds une vision plus généraliste.

Le groupe de personnes concernées était composé des membres du « collège des personnes en situation de pauvreté ou de précarité » du Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE), aussi appelé « 5^e Collège »⁸. Le CNLE est un organisme placé auprès du Premier ministre, qui assiste de ses avis le gouvernement sur toutes les questions de portée générale concernant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. La participation était ouverte sur la base du volontariat aux membres de ce collège.

Parallèlement, a été constitué un panel citoyen d'une trentaine de personnes recrutées par l'intermédiaire d'un institut d'études⁹. Sans pouvoir être qualifiée de « représentative » en raison de sa taille limitée, la composition de ce groupe visait une certaine diversité sociodémographique, ses membres entretenant une proximité plus ou moins importante avec la pauvreté.

La composition de ces groupes était prévue pour rester inchangée jusqu'à la fin de l'exercice, à la fois pour développer une forme d'expertise chez les personnes impliquées et pour établir une relation de confiance entre l'ensemble des « évaluateurs » (comité, personnes concernées, citoyens). Dans les faits, cette composition et le nombre des participants ont un peu évolué au cours de l'expérience, sous l'effet de la modification du 5^e Collège du CNLE¹⁰ et d'une certaine attrition dans les deux groupes.

Les cinq consultations

Les consultations ont été organisées dans un cadre partagé par les deux groupes. Chaque consultation comportait plusieurs moments : un temps de formation et d'information (voir Encadré 1 page suivante), un temps d'échange en groupe et de préparation des avis et contributions écrites,

8. Les membres de ce collège sont nommés par le Premier ministre à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt auprès des associations qui agissent dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (site du CNLE). Leur nombre est passé de 8 à 32 membres en 2019. Voir la note de bas de page 10 ci-dessous.
 9. Pour plus d'informations sur la constitution de ce panel citoyen, se reporter au document de travail associé. Voir Barasz J. et Montaignac M. de (2024), « Dans la peau de l'évaluateur. La participation citoyenne à l'évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté », *op. cit.*
 10. Le décret n° 2019-1077 du 22 octobre 2019 a créé un « choc de participation » en modifiant fortement la composition du CNLE. Le nombre des « personnes concernées » est passé de 8 à 32 – soit la moitié des membres du conseil – et le nombre de collèges de 8 à 5.

Encadré 1 – Les grandes lignes des programmes de formation des citoyens pour la préparation des avis

La première année de l'évaluation, il était nécessaire de donner au panel citoyen une vision large à la fois du sujet et de la méthode. La formation a donc porté sur l'état des lieux de la pauvreté en France, sur la Stratégie elle-même et sur les enjeux de l'évaluation des politiques publiques. Experts de haut niveau et acteurs associatifs ont été sollicités, sachant que les besoins n'étaient pas identiques pour les membres du 5e Collège, dont certains avaient intégré le CNLE depuis plusieurs années.

La deuxième et la troisième année, il s'agissait de porter un regard plus précis sur le déploiement de la Stratégie et sur les mesures examinées par le comité. Les sessions d'in-

formation, identiques pour les deux groupes, se sont déroulées en quatre temps : un état des lieux de la Stratégie ; des informations sur les travaux en cours et les résultats d'évaluation disponibles ; un focus sur des thématiques clés et enfin un échange avec le président ou les membres du comité. Les intervenants étaient là aussi de haut niveau : le déploiement de la Stratégie a ainsi été présenté par la déléguée interministérielle de la délégation qui en assurait le pilotage ; l'échange sur le volet territorial a réuni un panel composé d'une commissaire à la lutte contre la pauvreté, d'un directeur adjoint de l'action sociale d'un conseil départemental et de la directrice de la Fédération des acteurs de la solidarité.

la remise de ces contributions au comité d'évaluation et enfin un temps de restitution. Les modalités exactes diffèrent légèrement entre les deux groupes. Elles ont en outre connu des ajustements, notamment en raison des contraintes associées à la gestion de la crise sanitaire¹¹.

Les deux groupes ont été consultés à cinq reprises entre 2019 et 2022. Ils ont produit chacun trois « avis » et deux « contributions écrites », en amont des trois rapports annuels et des deux notes Covid publiés par le comité d'évaluation (voir Encadré 2 page suivante). Ces dernières, non prévues lors du lancement de la consultation, visaient à documenter les effets sociaux de la crise.

Pour le premier rapport annuel du comité, la consultation était consacrée comme prévu aux questions et aux méthodes évaluatives. Elle devait pour les rapports suivants porter sur l'interprétation des résultats d'évaluation. Or ceux-ci étaient encore peu disponibles, la politique se trouvant dans sa phase de mise en œuvre et les données évaluatives restant parcellaires. Les participants se sont donc exprimés sur le déploiement de la Stratégie, mais aussi plus largement sur les thématiques d'intérêt ou jugées prioritaires – par le comité ou par eux-mêmes – dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, même si elles ne relevaient pas *stricto sensu* des mesures mises en place. Ils ont aussi été amenés à se prononcer sur des propositions pour alimenter la politique publique qui prendrait sa suite.

Par ailleurs, les groupes ont été invités à commenter les effets attendus puis observés de la crise sanitaire sur la pauvreté ainsi que les points de vigilance signalés par le comité d'évaluation à l'attention du gouvernement (et les mesures mises en place pour y faire face).

LE BILAN

Le bilan de cette expérimentation repose sur une dizaine d'entretiens avec tous les acteurs de l'évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté¹², ainsi que sur les publications du comité d'évaluation, complété d'éléments tirés de la littérature consacrée aux initiatives participatives.

Un objet d'évaluation difficile à appréhender

De l'avis de toutes les personnes auditionnées, la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté était particulièrement délicate à évaluer en raison du champ couvert – pas moins de 35 mesures dans des domaines variés (petite enfance, éducation, santé, formation, accompagnement et emploi, droits sociaux) – et du manque de données disponibles. Le choix du comité d'aller au-delà du simple exercice technique d'évaluation pour formuler des recommandations a joué un rôle déterminant dans le travail des participants, plus à l'aise avec cette seconde dimension.

Une mission trop complexe pour entrer « dans la peau de l'évaluateur » ?

Unanimes sur l'intérêt global du dispositif, les acteurs s'accordent également sur le fait qu'il était difficile pour les citoyens de se mettre dans une posture d'évaluateur, l'évaluation d'impact ayant en particulier un volant quantitatif très technique. Par ailleurs, la valeur ajoutée de la parole citoyenne sur ces dimensions techniques apparaît limitée aux yeux de certains interlocuteurs.

Un besoin de pilotage étroit et des moyens à mobiliser

Le dispositif inédit expérimenté a nécessité un pilotage étroit et un investissement dans la durée des équipes de France Stratégie, ainsi que des moyens financiers pérennes.

11. Pour plus de détails sur les modalités de l'expérimentation ou sur le programme des formations, se reporter aux annexes « Modalités de consultation du 5^e Collège du CNLE et du panel citoyen » dans les trois rapports successifs du comité d'évaluation.



Il est apparu suffisamment souple pour s'ajuster en permanence aux demandes émises par les citoyens ou par le comité, et aux divers obstacles rencontrés, comme le manque de travaux d'évaluation à interpréter.

Un contexte particulier

La crise du coronavirus a débuté alors que le comité remettait son premier rapport¹³. Outre qu'elle a contraint à modifier les modalités d'organisation, elle a pu avoir un effet sur la situation personnelle des participants et sur leur perception de la pauvreté. Surtout, la crise s'est traduite par un retour au premier plan des politiques de lutte contre la pauvreté, ce qui a conduit à un changement du périmètre de l'évaluation, donc de l'action des groupes consultés, rendant plus complexe l'expérimentation.

La nécessité de deux groupes distincts mais un parallélisme des formes non essentiel

Les avantages de l'association de deux groupes, chacun avec ses spécificités, sont clairement reconnus. Est également considéré comme positif le choix de conduire deux consultations distinctes afin de préserver les logiques spécifiques à chaque groupe - l'un plus « expert » de l'objet à évaluer, l'autre plus général - et pour encourager la circulation de la parole et l'indépendance des avis. L'intérêt d'avoir des formes de consultation parallèles, compte tenu des différences de nature des deux groupes, est en revanche plus discuté. Une réflexion sur le maintien de la composi-

tion des groupes dans le temps est par ailleurs nécessaire : un fort turnover parmi les personnes concernées et plusieurs abandons de membres du panel citoyen, en particulier la troisième année, ont en effet été constatés.

Une animation professionnelle nécessaire

L'animation professionnelle s'est avérée facilitatrice dans les échanges comme pour la rédaction des avis. Les participants du panel citoyen ont souligné la qualité des débats, qui a garanti le respect des opinions de chacun. Le 5^e Collège n'a en revanche plus bénéficié de l'accompagnement spécialisé d'animateurs professionnels à la fin de la première année, ce qui n'a pas facilité le recueil de leur avis.

Des modalités de formation et de recueil de la parole des citoyens perfectibles

Les formations organisées par France Stratégie ont été jugées utiles et intéressantes. Elles ont apporté assez de contenu pour permettre une montée en compétence des participants. Toutefois, certains ont regretté l'absence d'échanges préparatoires en amont des journées de formation et les supports fournis ont été perçus comme trop longs ou trop complexes. Les formations ont parfois été jugées trop denses et les temps dédiés aux échanges insuffisants. Les interventions « de terrain » ont été préférées aux présentations sur l'avancement de la mise en œuvre des mesures par les porteurs de projet au niveau national.

Encadré 2 – Les cinq publications intégrant les avis des deux groupes

Les cinq publications du comité d'évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté sont disponibles sur le site de France Stratégie.

- **Mars 2020** : *[Évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté – Note d'étape, premier rapport du Comité d'évaluation présidé par Louis Schweitzer. Voir l'annexe 7 « Modalités d'association du 5^e Collège du CNLE et du panel citoyen », l'annexe 8, « Avis des membres du 5^e Collège du CNLE » et l'annexe 9 « Avis du panel citoyen ».](#)*
- **Octobre 2020** : *[La lutte contre la pauvreté au temps du Coronavirus : recommandations du comité d'évaluation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Voir la « Contribution des membres du 5^e Conseil du CNLE » et la « Contribution du panel citoyen ».](#)*
- **Mars 2021** : *[Évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté – Rapport 2021, deuxième rapport du comité présidé par Louis Schweitzer. Dans le volume Compléments au rapport, voir le complé-](#)*

ment 12 « Modalités de consultation du 5^e Collège du CNLE et du panel citoyen », le complément 13 « Avis du 5^e collège du CNLE » et le complément 14 « Avis du panel citoyen ».

- **Octobre 2021** : *[La lutte contre la pauvreté au temps du coronavirus : constats sur les effets de la crise sur la pauvreté et points de vigilance du comité d'évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté. Voir l'annexe 5 « Contribution du 5^e Collège du CNLE » et l'annexe 6 « Contribution du panel citoyen ».](#)*

- **Juillet 2022** : *[Évaluation de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté – Rapport 2022, troisième rapport de la commission présidée par Louis Schweitzer. Dans le volume Compléments au rapport, voir le complément 5 « Modalités de consultation du 5^e Collège du CNLE et du panel citoyen », le complément 6 « Avis du 5^e Collège du CNLE » et le Complément 7 « Avis du panel citoyen ».](#)*

12. Membres du panel citoyen et du 5^e Collège, président et membres du comité d'évaluation, IFOP et secrétariat général du CNLE, délégation interministérielle à la lutte contre la pauvreté et experts de la participation citoyenne et de l'évaluation des politiques publiques.

13. *Évaluation de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté – Note d'étape*, rapport du Comité d'évaluation présidé par Louis Schweitzer, mars 2020.

Des apports quantitatifs et qualitatifs à l'évaluation, mais peu d'influence

L'intérêt global du dispositif expérimenté a été reconnu par toutes les parties prenantes. D'un point de vue quantitatif, la démarche de participation a incontestablement été une réussite opérationnelle. Qualitativement, elle a permis de confronter les avis des techniciens et des experts aux préoccupations des citoyens, avec acculturation réciproque, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'impact

politique des décisions prises et du ressenti des citoyens. Le dispositif a également permis de sortir de l'entre-soi et obligé les experts à se réinterroger sur leur approche. Toutefois, l'influence de cette participation citoyenne sur les priorités du comité d'évaluation et sur son appréhension du sujet semble limitée. L'intégration de la parole citoyenne dans les « livrables » de l'évaluation a plutôt permis de renforcer – voire de légitimer – la parole du comité, même si elle a pu apporter certains éléments à sa réflexion (voir Tableau 1).

Tableau 1 – Exemples de prise en compte des avis des citoyens par le comité d'évaluation

PROPOSITIONS ÉMISES DANS LES AVIS DES DEUX GROUPES	PRISE EN COMPTE DANS LES RAPPORTS OU LES POSITIONS DU COMITÉ
RENFORCEMENT DE LA PAROLE DU COMITÉ D'ÉVALUATION	
Pour la note d'étape de mars 2020 portant sur les questions évaluatives et sur la démarche d'évaluation	
<p>Le panel citoyen a émis le souhait que le comité d'évaluation suive à la fois la mise en œuvre effective des mesures et leur impact sur les différentes dimensions de la pauvreté, sans se limiter à la pauvreté monétaire.</p> <p>Les membres du 5^e Collège du CNLE ont insisté sur la nécessité de s'assurer que les moyens financiers annoncés étaient bel et bien déployés.</p>	<p>Le comité a effectivement pris en compte dans le suivi des effets de la Stratégie l'évolution des indicateurs non seulement de la pauvreté monétaire mais aussi de la pauvreté matérielle et sociale, ainsi que des indicateurs associés aux thématiques de la Stratégie (chômage des jeunes, par exemple).</p> <p>Une analyse des montants prévus et dépensés pour la Stratégie a été produite dans le cadre du rapport 2022 du comité d'évaluation.</p>
Pour le rapport annuel de mars 2021 portant sur le déploiement de la Stratégie, les premiers éléments d'évaluation, les thématiques d'intérêt ou prioritaires dans le cadre de la lutte contre la pauvreté	
<p>Le panel citoyen a réclamé un tableau de bord sous forme d'échéancier présentant les mesures mises en place, les montants effectivement dépensés et des résultats chiffrés.</p>	<p>Dans sa recommandation 3, le comité d'évaluation a repris cette demande et réclamé la mise à disposition d'un tableau de bord avec des données précises sur l'état d'avancement des mesures de la Stratégie au regard des objectifs poursuivis, et sur les dépenses réalisées par rapport aux dépenses prévues (mentionné également dans la recommandation 18 du rapport 2022).</p>
ENRICHISSEMENT DE LA RÉFLEXION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	
Pour le rapport annuel de juillet 2022 portant sur le déploiement de la Stratégie, les éléments d'évaluation disponibles et les orientations	
<p>Dans leur avis, les membres du 5^e Collège ont insisté sur la prise en compte de certains publics spécifiques (sortants de prison, femmes isolées, etc.) qui nécessitent la mise en place de politiques de lutte contre la pauvreté dédiées.</p>	<p>Cette demande a été traduite dans la recommandation 12 du rapport du comité d'évaluation portant sur la prise en compte des enjeux des publics spécifiques.</p>
DEMANDES SUR LES MODALITÉS DE CONSULTATION	
Consultation pour le rapport annuel de juillet 2022 portant sur le déploiement de la Stratégie, les éléments d'évaluation disponibles et les orientations pour la suite	
<p>Le panel citoyen et les membres du 5^e Collège ont souhaité rencontrer des acteurs de terrain, notamment les commissaires régionaux afin de mieux identifier leur rôle et leur action concrète. Ils ont par ailleurs souligné l'importance du « retour des acteurs de terrain, quels qu'ils soient » pour conduire l'évaluation.</p>	<p>France Stratégie, en accord avec le comité, a organisé un échange avec des acteurs du déploiement territorial de la Stratégie : commissaire à la lutte contre la pauvreté, président d'une association de lutte contre la pauvreté, directeur général adjoint aux Affaires sociales d'un conseil départemental. La rencontre a eu lieu lors de la séance d'information commune organisée dans le cadre de la préparation des avis du rapport 2022.</p>

Source : France Stratégie



Une montée en compétence des citoyens, une participation à valoriser davantage

La plupart des participants ont jugé l'expérience enrichissante, se sont sentis utiles et ont eu l'impression d'avoir été entendus. Les échanges avec le président ou des membres du comité d'évaluation ont été appréciés par tous. Les contributions des deux groupes ont été intégrées par le comité d'évaluation à ses travaux et les avis sont annexés aux publications du comité, comme prévu. Par ailleurs, des articles sur le site de France Stratégie et la mention de l'expérimentation dans les documents de communication relatifs aux publications du comité ont contribué à donner de la visibilité à ce dispositif. Cependant, certains citoyens, en particulier au sein du 5^e Collège, ont témoigné d'un sentiment de manque de reconnaissance – un ressenti non spécifique à cette consultation.

LES RECOMMANDATIONS

Poursuivre l'expérimentation

Il serait utile de renouveler l'expérimentation d'un tel dispositif d'évaluation participative, en y dédiant les moyens nécessaires et en appliquant des modalités bien définies. La participation de citoyens à l'évaluation en tant qu'évaluateurs permet l'acculturation et l'enrichissement réciproque des commanditaires, des experts et des citoyens.

Choisir un objet à évaluer adéquat

Il faut construire des dispositifs d'évaluation participative qui associent des citoyens à l'évaluation d'objets clairement délimités, pour lesquels on dispose de données quantitatives ou qualitatives permettant d'évaluer. Ce type de dispositif sera moins adapté pour des évaluations à technicité trop élevée, notamment pour l'interprétation des résultats. Il faut privilégier la montée en généralité et les questionnements sur la pertinence de l'objet évalué et la recherche des effets qualitatifs et quantitatifs. Une bonne définition du périmètre assure la qualité de la démarche. La participation des citoyens doit être possible sur le plan matériel et utile sur le plan politique.

Accorder une marge de manœuvre effective aux citoyens en amont et en aval des travaux d'évaluation

Une marge de manœuvre effective doit être accordée aux citoyens en amont et en aval des travaux. Ils peuvent être mobilisés sur la formulation des questions évaluatives, sur l'interprétation des résultats et sur l'élaboration des recommandations. Les dispositifs d'évaluation participative peuvent porter sur des évaluations *ex ante*, *in itinere* ou *ex post*.

Expliciter les objectifs du dispositif aux parties prenantes

Dès le lancement du dispositif, puis tout au long de l'exercice, il convient d'en clarifier les objectifs aux commanditaires, aux acteurs de l'évaluation et aux citoyens. À chaque consultation, il faut exposer de manière explicite et réaliste les attendus à l'égard des citoyens, mais aussi les utilisations et les suites qui seront données aux différentes consultations.

Conserver le principe de deux consultations parallèles

Il est utile de consulter de manière distincte deux publics, bénéficiaires des mesures évaluées d'un côté et population générale de l'autre, en suivant le même triptyque formation/échanges/validation des avis. Il ne paraît en revanche pas nécessaire de proposer des formats de formation et de consultation absolument identiques pour les deux groupes, qui n'ont ni la même expérience, ni les mêmes besoins, ni le même rapport à la politique évaluée. Le parallélisme des formes peut au contraire devenir contraignant, sans même se traduire par des économies d'échelle, puisque le contenu de la consultation doit être adapté aux spécificités de chaque groupe.

Définir des modalités de participation adaptées

La taille des groupes doit être relativement restreinte pour garantir l'expression de tous, mais il faut anticiper une possible attrition au cours du temps. Il n'est cependant pas conseillé d'intégrer de nouveaux panélistes au fil du temps dans des groupes constitués.

Anticiper et planifier le dispositif

Les moyens financiers doivent être sanctuarisés. Dès le lancement d'une évaluation participative, les coûts en temps et en argent¹⁴ doivent être anticipés et le dispositif doit être bien planifié. Il s'agit de prévoir, sur l'ensemble du dispositif, un calendrier qui garantisse de disposer de suffisamment d'éléments nouveaux pour sous-tendre les échanges des citoyens, tout en veillant à ce que leurs avis soient remis suffisamment tôt dans la préparation des rapports pour garantir leur prise en compte par les membres du comité d'évaluation. Un cadre souple est à privilégier.

Accompagner les citoyens

Une attention particulière doit être accordée à l'accompagnement des participants. Il s'agit de mobiliser des professionnels spécialistes de la participation citoyenne pour animer les groupes et accompagner le recueil de la parole

14. Ces coûts dépendent des modalités retenues (taille des groupes, tenue en présentiel ou en distanciel, durée et lieu de la consultation, support pour l'animation, groupe *ad hoc* ou existant, etc.). À titre d'exemple, le coût de chaque consultation (comprenant animation, recueil des avis, mise à disposition d'une plateformes d'échange sur internet, rémunération des participants, etc.) s'est échelonné entre 10 000 et 25 000 euros, selon sa durée et son ampleur. Ces chiffres s'entendent hors frais de déplacement, de logement, etc., hors frais de personnel et frais internes pour France Stratégie et le CNLE. Ces coûts sont à mettre en perspective avec le coût de la politique à évaluer et avec les montants dédiés à son évaluation.

et la rédaction des avis. Il faut aussi faciliter la prise en main des informations, en privilégiant les présentations à l'oral et la transmission de document concis, clairs et soignés. Les citoyens peuvent aussi être formés à la prise de parole. Un dispositif agile permettra d'ajuster le contenu des formations et les objectifs des consultations à tout aléa. Il faut être explicite sur les objectifs de chaque temps de formation et sur le rôle de chaque intervenant pour faciliter la réception des informations par les citoyens.

Acculturer les commanditaires à l'évaluation participative

L'acculturation des commanditaires et des évaluateurs aux démarches de participation citoyenne leur permettra de mieux appréhender l'apport des citoyens et comment l'intégrer de manière pertinente à l'évaluation. La réussite d'un tel dispositif dépend du développement d'une confiance réciproque entre les commanditaires, les évaluateurs et les citoyens.

Fidéliser les participants et reconnaître leur investissement

La participation active des citoyens des deux groupes tout au long du dispositif est une des conditions de réussite de

l'exercice. Pour maintenir l'intérêt des participants et les fidéliser, le présentiel est à privilégier. Des contreparties monétaires et symboliques sont à prévoir afin de valoriser leur participation. Pour tenir compte de la lassitude qui peut s'installer chez les participants au fil du temps, le contenu des formations et les modalités de consultation doivent être variés.

Assurer un suivi étroit du dispositif

Il est essentiel d'assurer un suivi étroit du dispositif, et de ne pas le séparer du pilotage de l'évaluation elle-même. Des points réguliers sur l'avancement des travaux avec les parties prenantes et des échanges entre citoyens et évaluateurs permettent de favoriser l'intégration des avis des citoyens dans les réflexions du comité d'évaluation et d'inscrire le dispositif dans la durée.

Valoriser les contributions des citoyens

Il faut valoriser les contributions des citoyens auprès des pouvoirs publics et des médias. Cela permet de visibiliser le dispositif et de faire connaître l'apport de la participation citoyenne dans le processus d'évaluation et de décision publique.



Directeur de la publication/rédaction : Cédric Audenis, commissaire général par intérim ;
secrétariat de rédaction : Olivier de Broca ;
dépôt légal : janvier 2024 - N° ISSN 2556-6059 ;

contact presse : Matthias Le Fur,
directeur du service Édition-Communication-Événements,
01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@Strategie_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens