

# Le comité de pilotage en évaluation de programme *à la lumière de ses instruments*

Atelier de formation SQEP  
6/6/2003

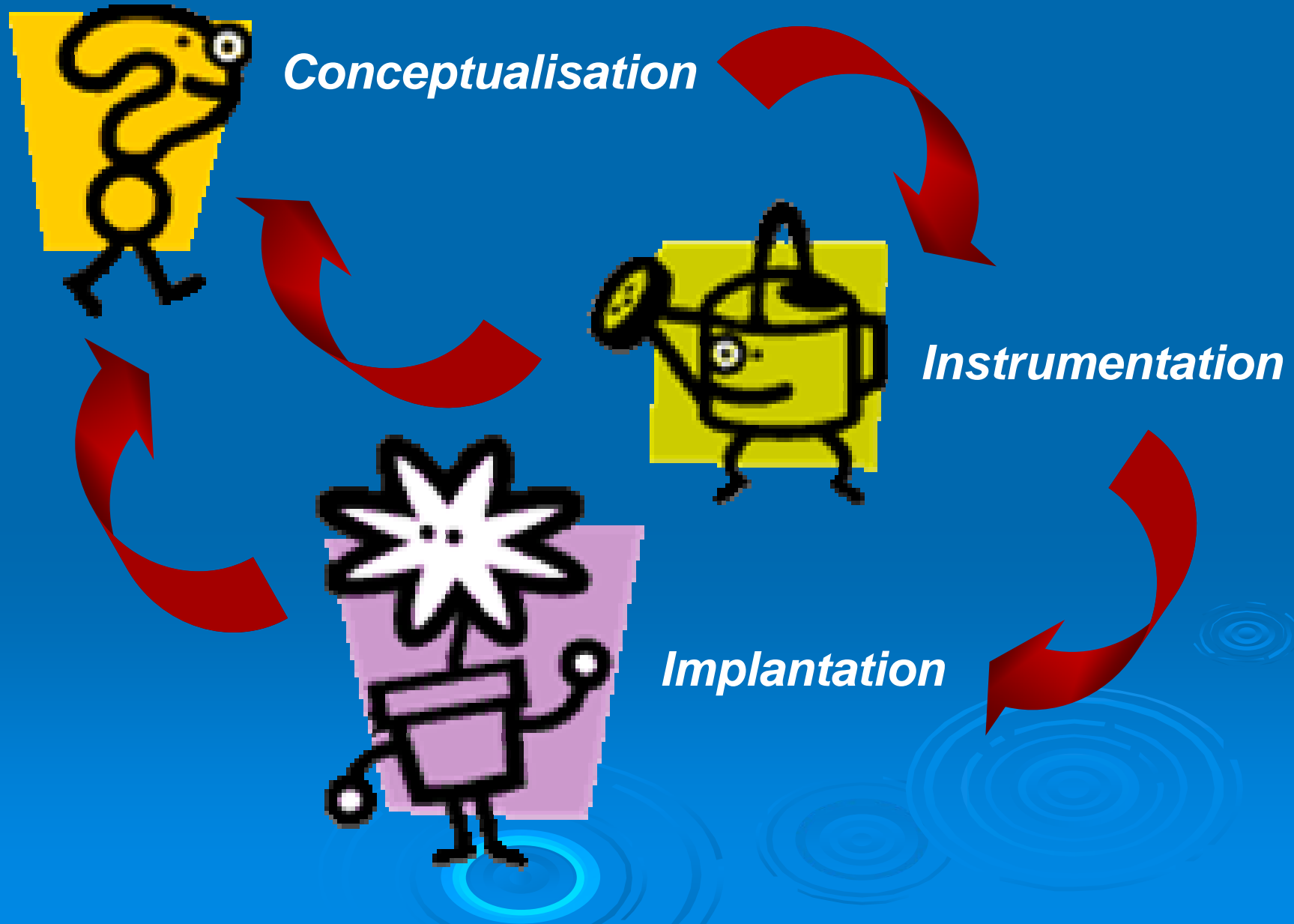
par

*Denis Allard*

**Québec**   
Institut national  
de santé publique  
du Québec

  
RÉGIE RÉGIONALE  
DE LA SANTÉ ET DES  
SERVICES SOCIAUX  
DE MONTRÉAL-CENTRE  
Direction de santé publique

# *Le comité de pilotage examiné sous plusieurs angles*





## *Aperçu du contenu de l'atelier*

**Situer le comité de pilotage dans le monde l'évaluation**



**Trois exemples de projets avec leur dispositif de pilotage (composition et mandats, définitions)**



**Amorcer le travail du comité (ordre du jour, discussion de la composition et du rôle du comité)**



**Le comité comme chercheur**



**Le comité comme juge**



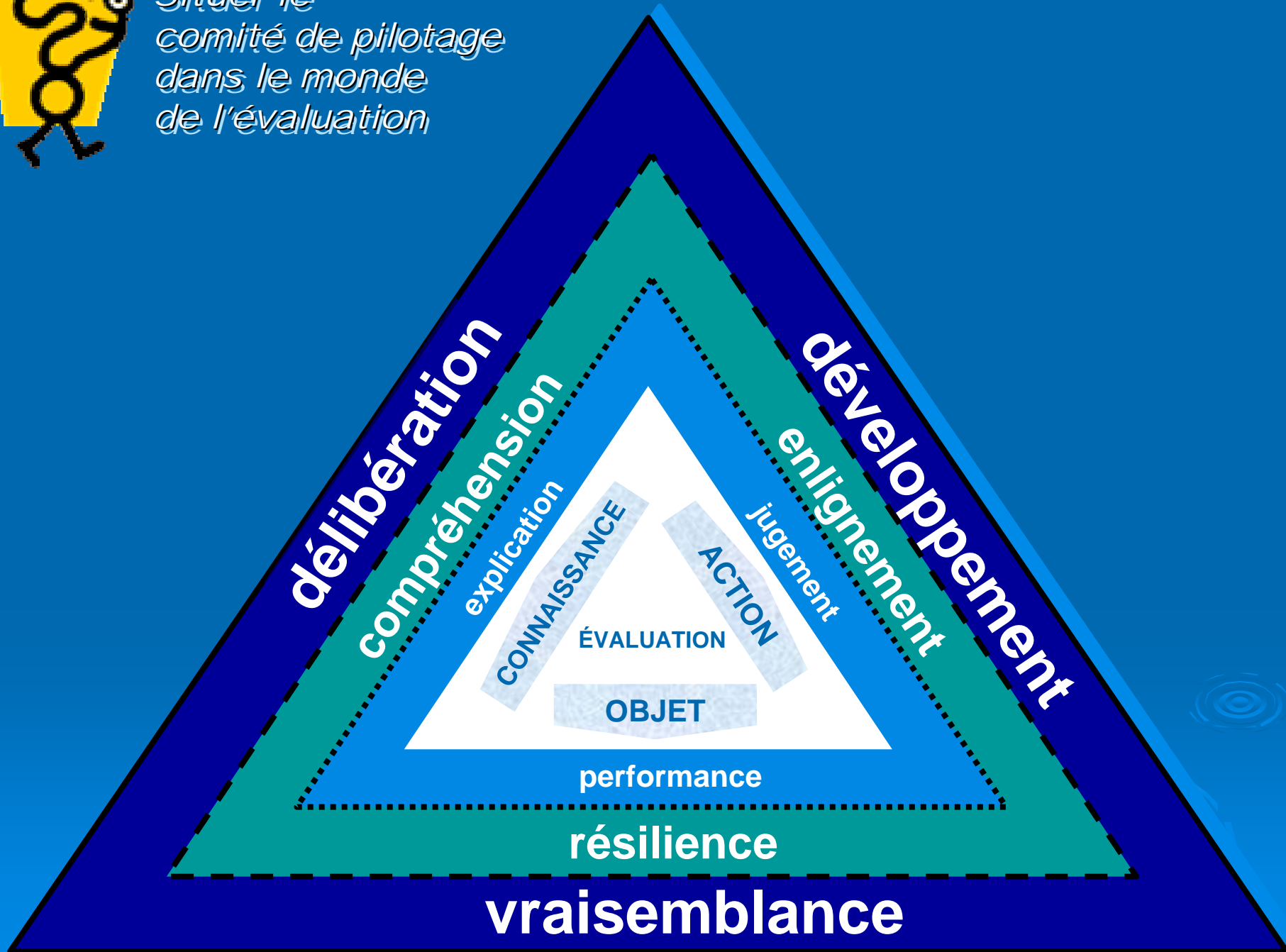
**Le comité comme agent de changement (recommandations, validation et influence)**



**Le comité, pis après...**

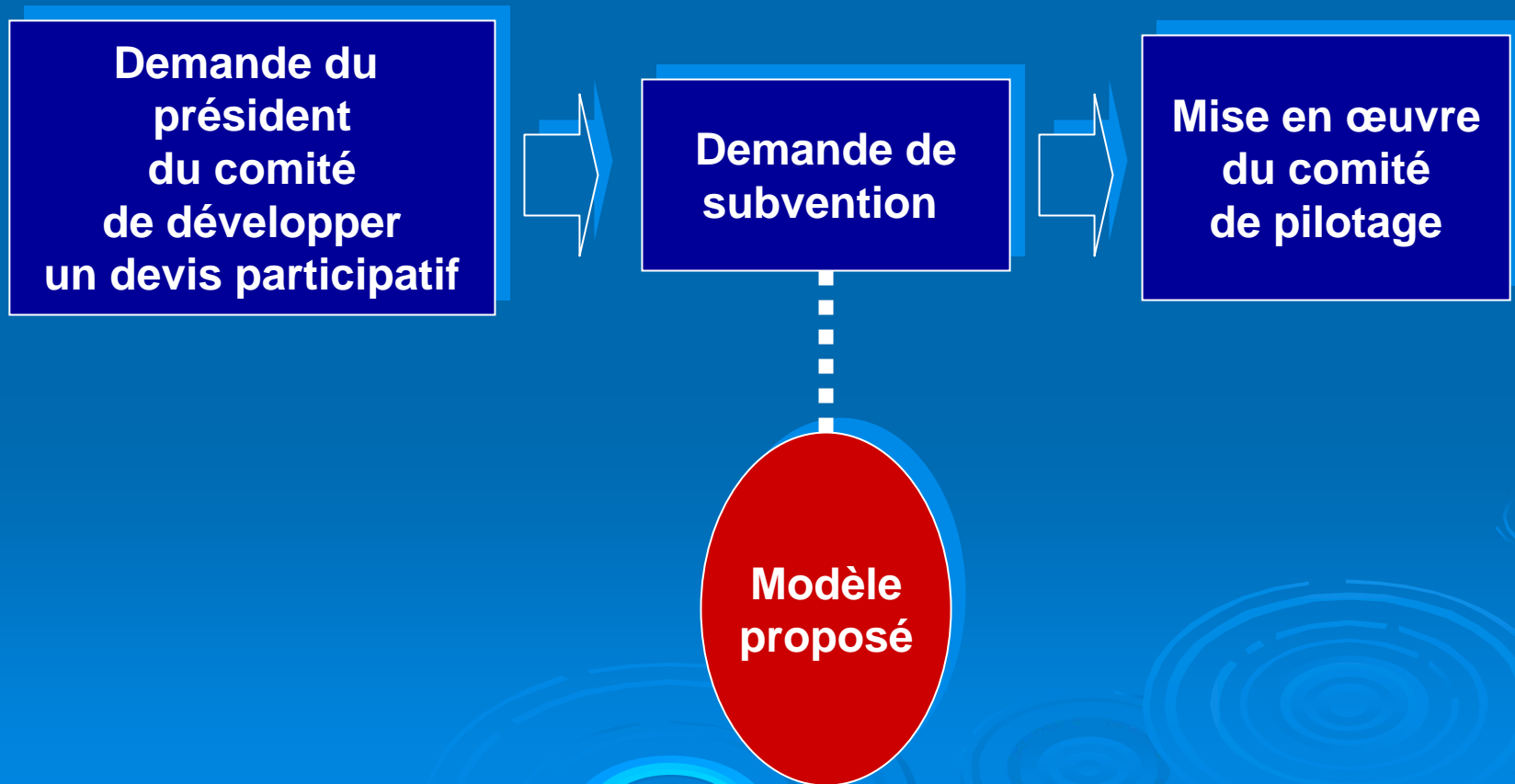


*Situer le  
comité de pilotage  
dans le monde  
de l'évaluation*



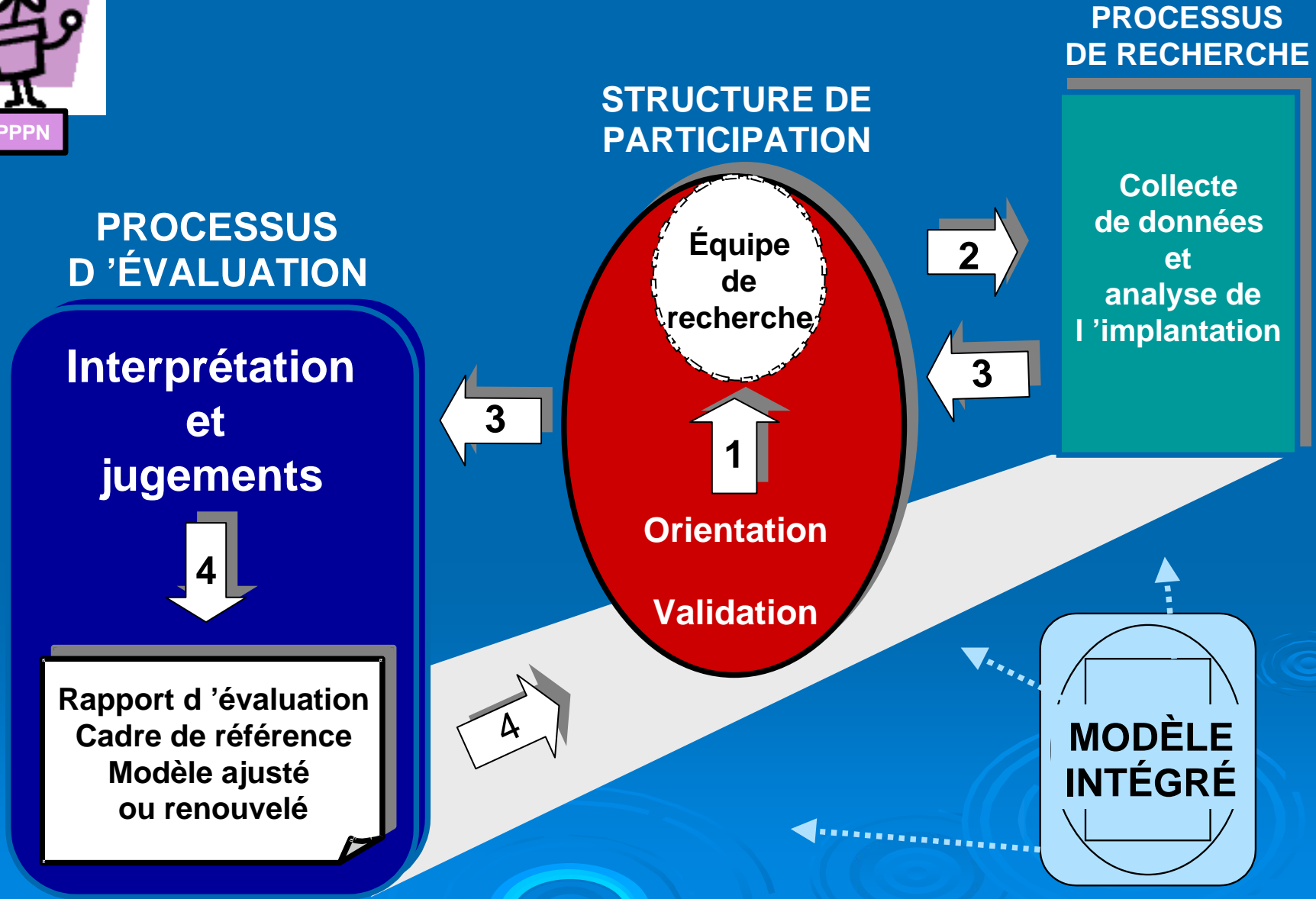


*1<sup>e</sup> exemple:  
Évaluation du comité d'aide aux intervenants / PPPN*



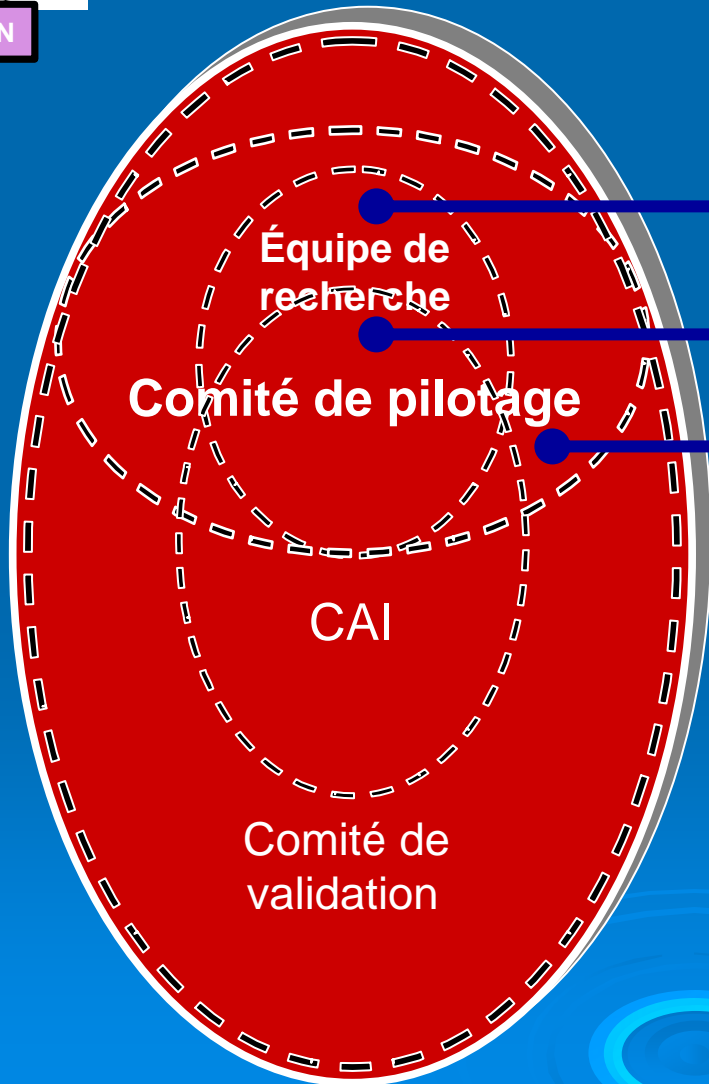


# Modèle de base de l'évaluation





## La structure de participation



## Composition du comité de pilotage



prévue

réalisée

2 membres  
(sans lien avec  
domaine,  
interne-externe)

(gestion)

3 membres



5 membres:  
(présidence)  
\* communauté

bioéthicien

organismes  
communautaires  
(2)

\* réseau santé

clinique

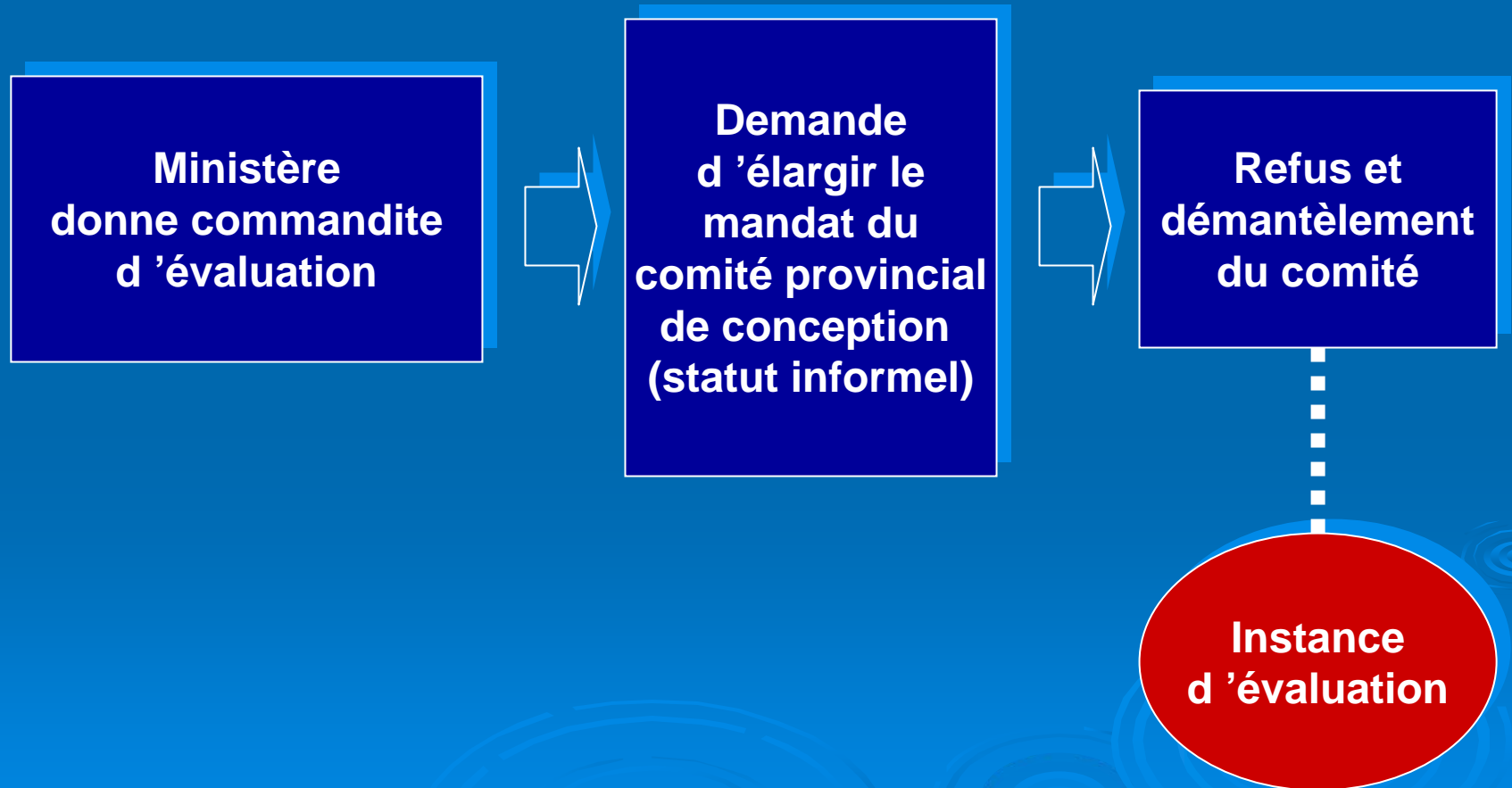
\* CLSC



(ouverture)



*2e exemple:  
Évaluation d'implantation d'un programme  
de traitement des joueurs pathologiques*





*Instance  
d'évaluation*



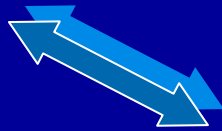
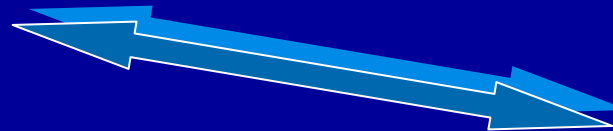
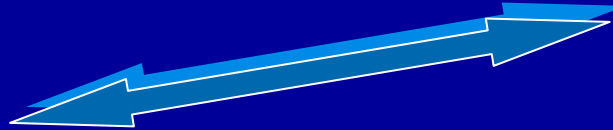
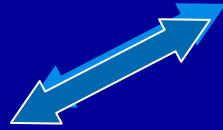
**Comité  
de suivi  
du  
Ministère**

**Consultation  
directions  
régionales  
et locales  
sur analyses**

**Équipe  
d'évaluation  
(position  
santé  
publique)**

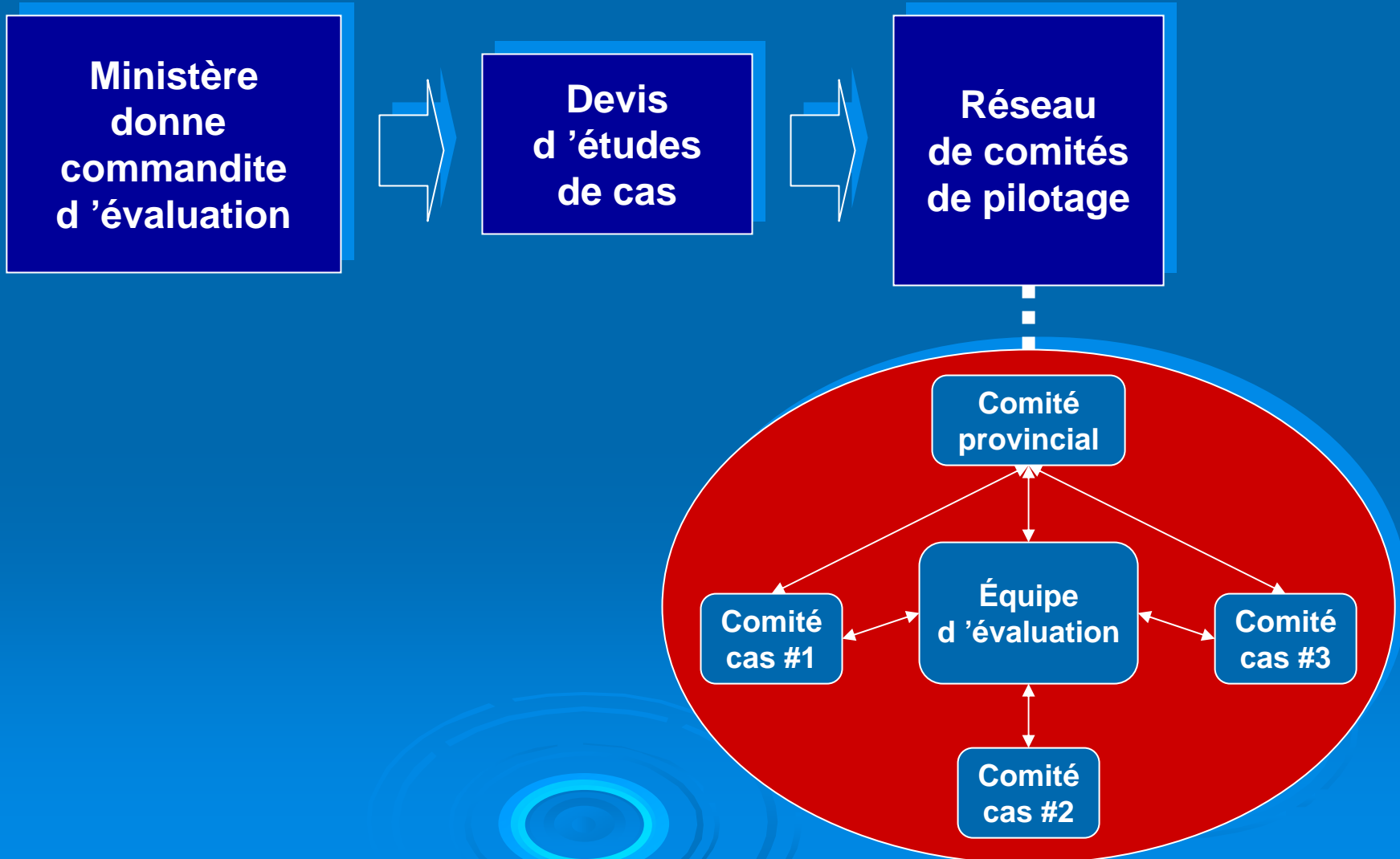
**Forum  
provincial des  
acteurs  
sur orientations  
futures**

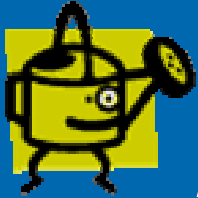
**Consultation  
milieux  
d'intervention  
sur  
monitorage**





*3e exemple:  
Évaluation de l'actualisation  
des principes directeurs des PNASP*



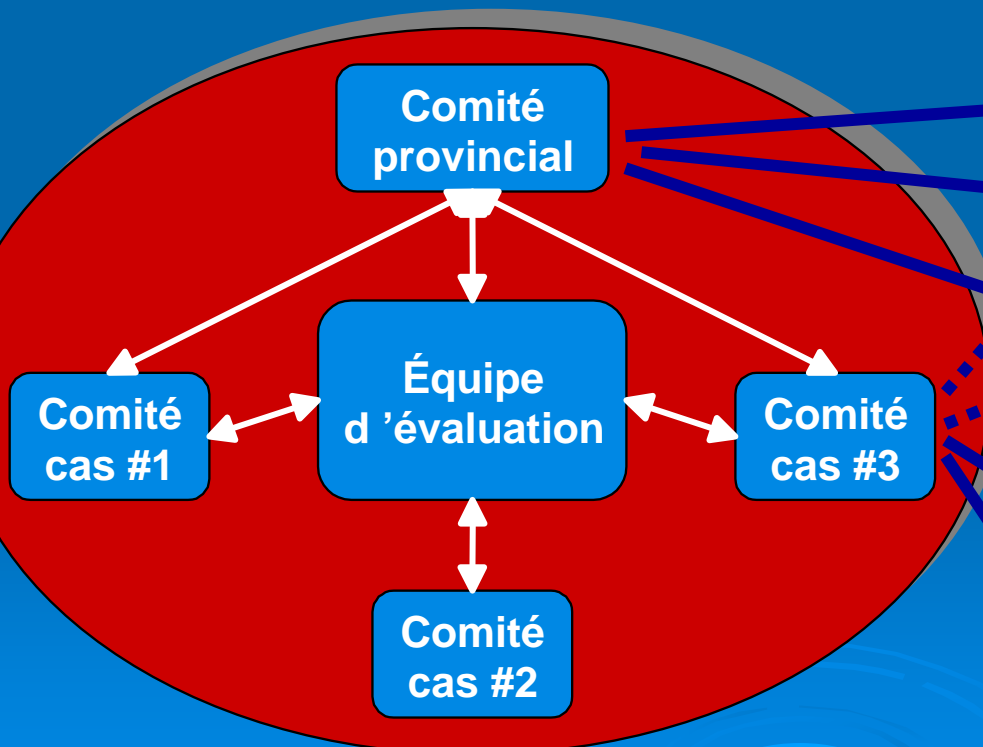


# Mandats des comités de pilotage



## Mandats

## Étapes



Choix des cas exemplaires

1

Analyse comparative des cas

4

Recommandations et indicateurs

5

Soutien à la collecte de données sur les cas

2

Validation de l'analyse et de l'interprétation des données des cas

3



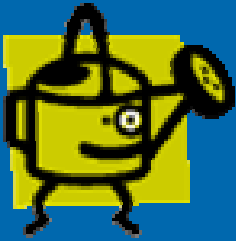
# Définitions

*Instance  
d'évaluation*

Acteurs  
impliqués  
dans la production  
d'une évaluation

*Comité  
de pilotage*

**Groupe d'acteurs  
permanent  
et représentatif  
responsable  
de la production  
d'une évaluation  
(jugement)**



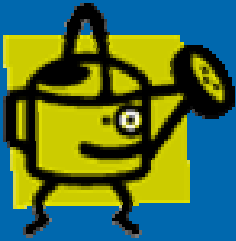
## *Amorcer le travail du comité*

# ORDRE DU JOUR

### Discuter des six "C"

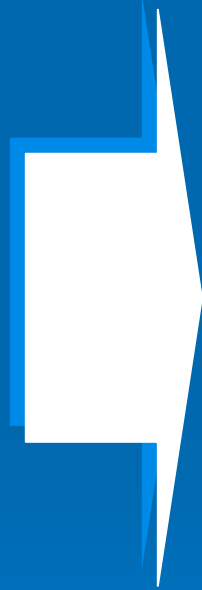
1. Contenu
2. Composition
3. Connexions
4. Coordination
5. Commande
6. Calendrier





*Discuter du contenu du travail:  
le rôle d'un comité de pilotage*

*L'utilisation  
d'une métaphore  
pour la présentation  
du rôle du comité*



L'évaluation  
comme  
jeu de  
miroir

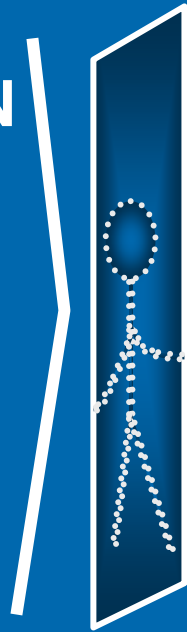


ÉVALUATION

COMME

JEU DE

MIROIR



*miroir*



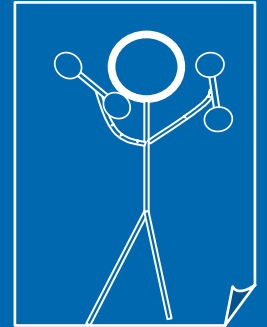
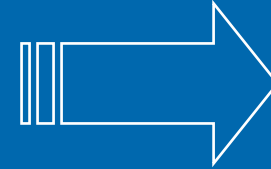
*reflet  
image*



*personne*



*regard  
jugement*

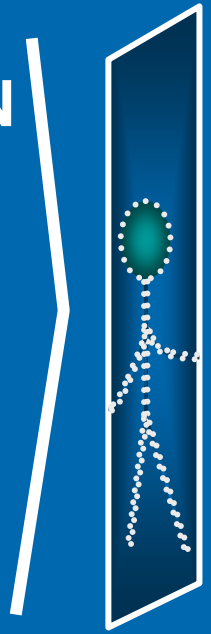


*orientation*



*décision  
action*

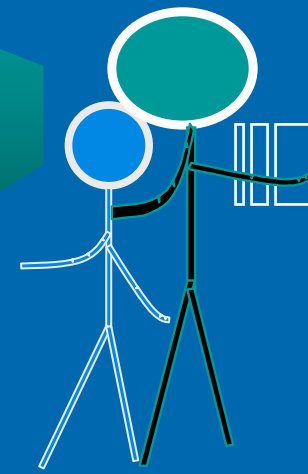
ÉVALUATION  
COMME  
JEU DE  
MIROIR



*miroir*



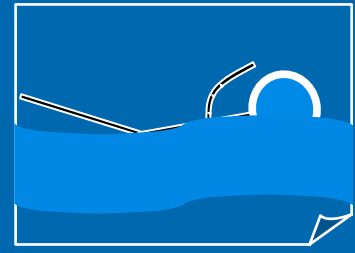
*reflet  
image*



*personne*



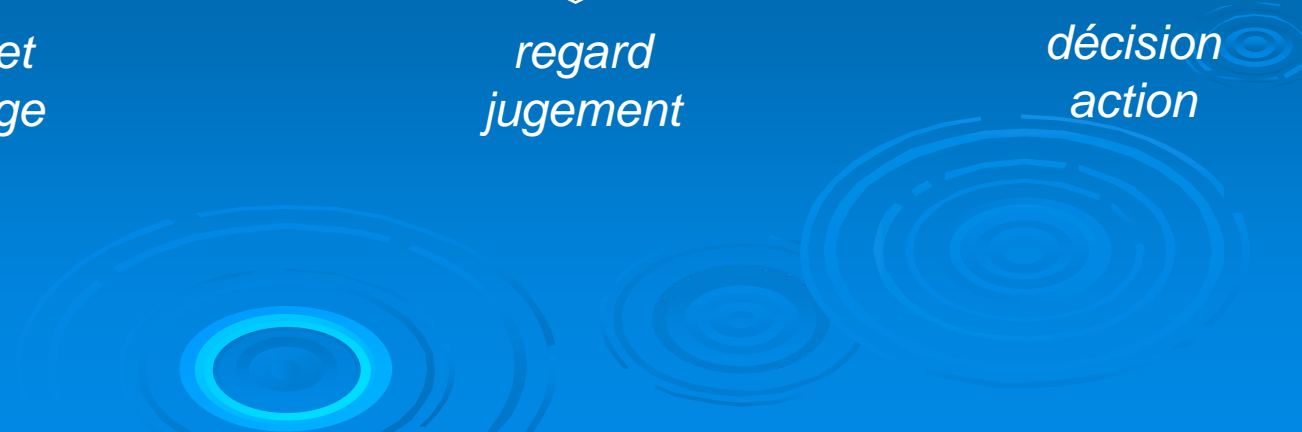
*regard  
jugement*



*orientation*



*décision  
action*



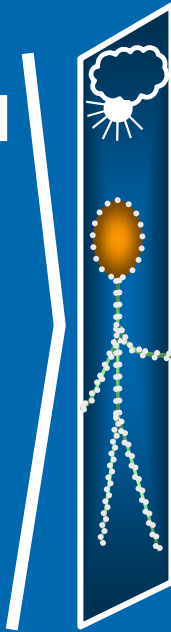


ÉVALUATION

COMME

JEU DE

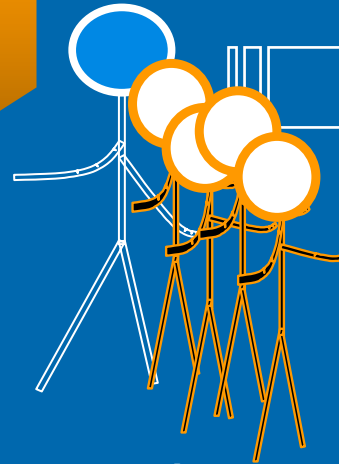
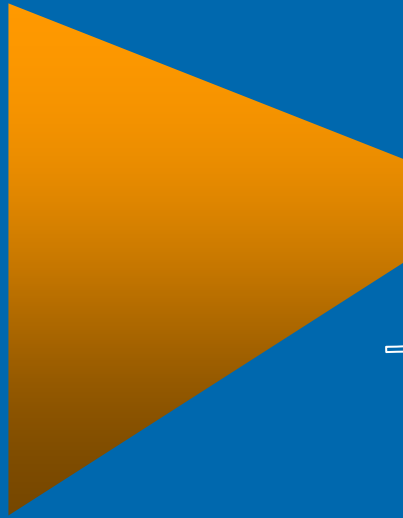
MIROIR



*équipe de recherche*



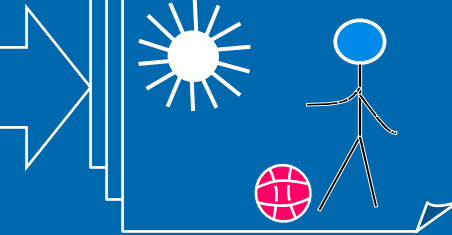
*connaissances*



*comité de pilotage*



*jugements*



*recommandations*

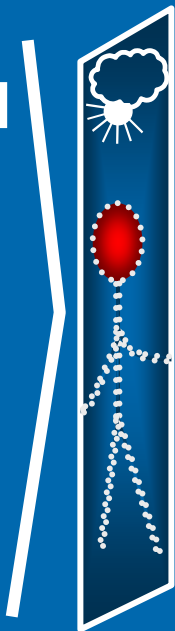
Exemple pour  
l'évaluation  
du CAI

*Types de problématiques  
et d'intervenants  
convertis par le CAI*

*Sous-couverture de certaines  
catégories d'intervenants*

*Modalités  
complémentaires  
ou substitutives  
d'offre de services*

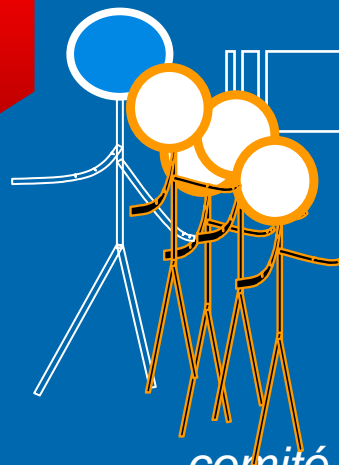
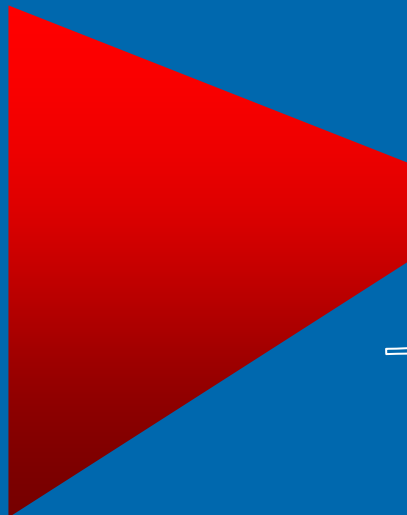
**ÉVALUATION  
COMME  
JEU DE  
MIROIR**



*équipe de recherche*



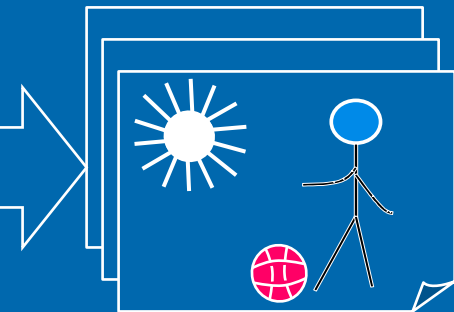
*connaissances*



*comité de pilotage*



*jugements*



*recommandations*

*validation*





*Discuter de la composition du comité:  
un cadre de référence*



**Le modèle de  
Guba-Lincoln**

AGENTS:  
bailleurs de fonds  
décideurs politiques

personnel du programme

BÉNÉFICIAIRES:  
populations-cibles  
bénéficiaires indirects

VICTIMES:  
exclus  
négligés

**Le modèle de  
Monnier**

SOUS-SYSTÈME LÉGITIMATION:  
décideurs politiques  
hauts dirigeants

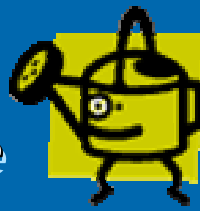
SOUS-SYSTÈME ACTION:  
gestionnaires  
opérateurs

SOUS-SYSTÈME RÉACTION:  
populations visées

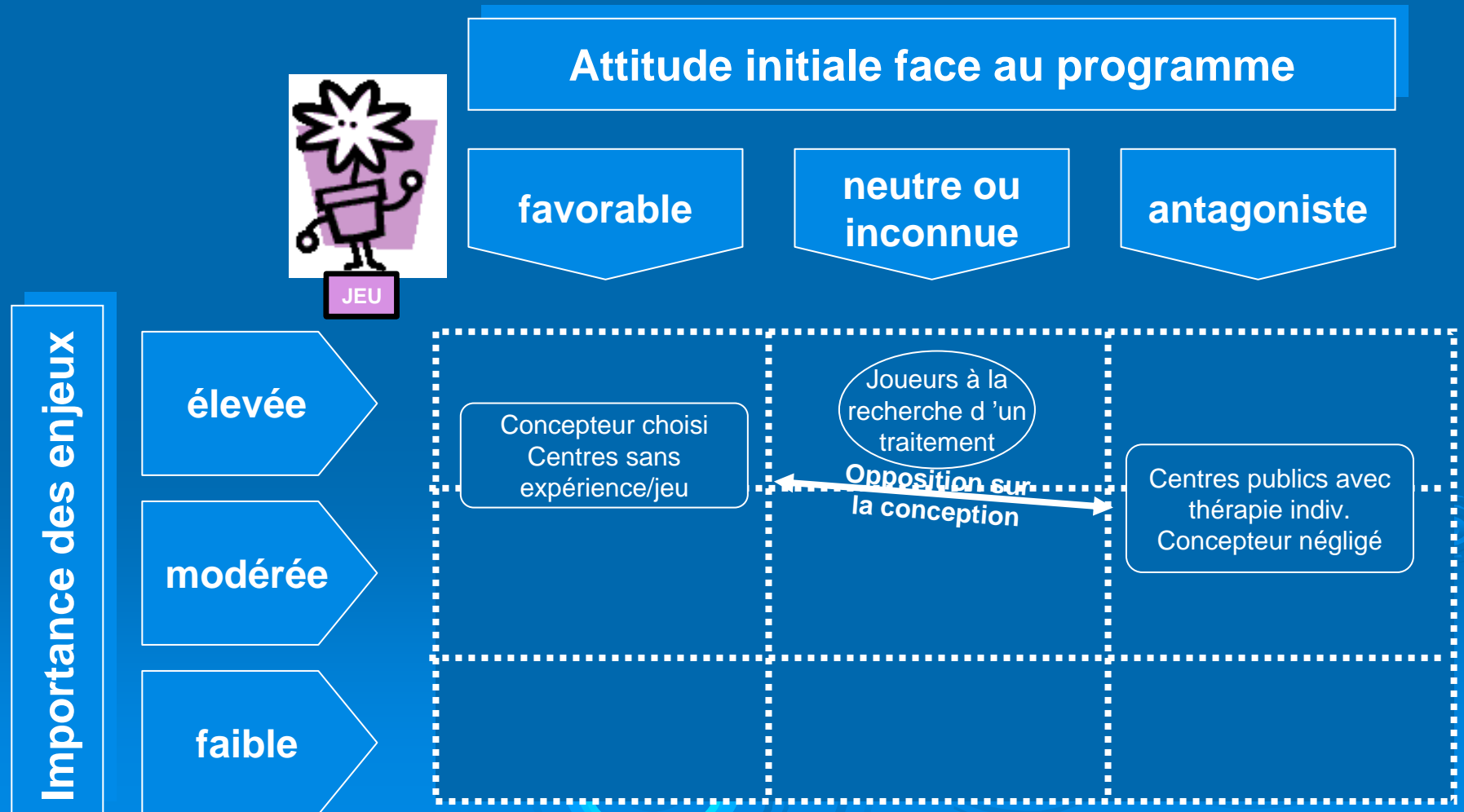
société civile réactive

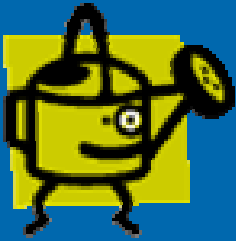


Discuter de la composition du comité:  
un cadre de référence



## La cartographie des acteurs de Patton





## 1. Amorcer le travail du comité (suite)

### Discuter des six "C"

1. Contenu



PPPN

2. Composition

3. Connexions

4. Coordination

5. Commande

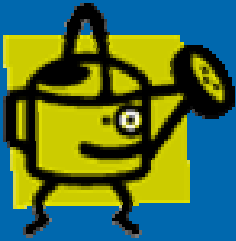
6. Calendrier

Rappel des liens avec les autres comités du projet

Nomination et responsabilités du président

Rappel de l'extrait opérationnel du comité (rapport d'évaluation)

Échéancier et calendrier des rencontres (minimum et équilibre)



# Le comité comme chercheur

Matériaux pour synthèse finale et rapport



Objet  
d'évaluation



Présentation  
des données  
de recherche



Discussions  
Délibérations



Synthèse  
Spécification



PPPN

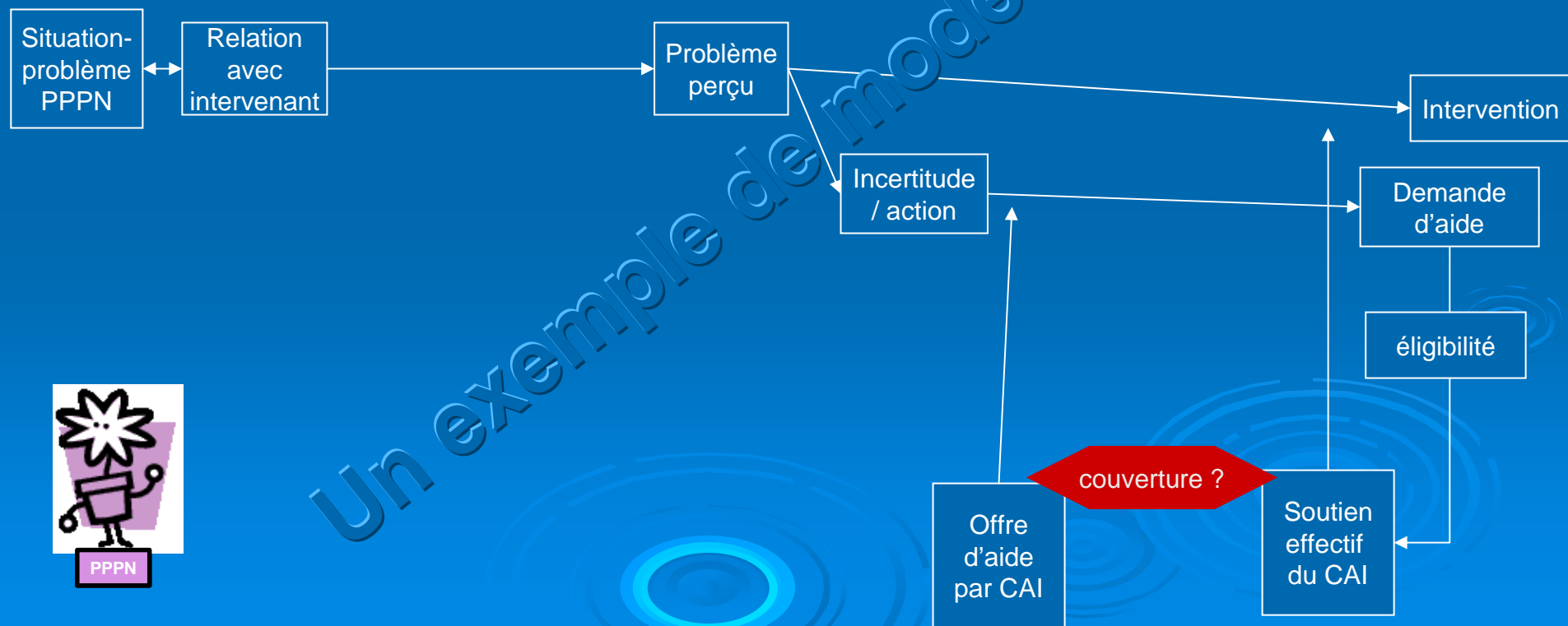
1. Couverture
2. Fonctionnement
3. Utilité

Présentations  
orales et  
écrites  
(lettre  
d'information)

Point principal à  
l'ordre du jour  
Enregistrements

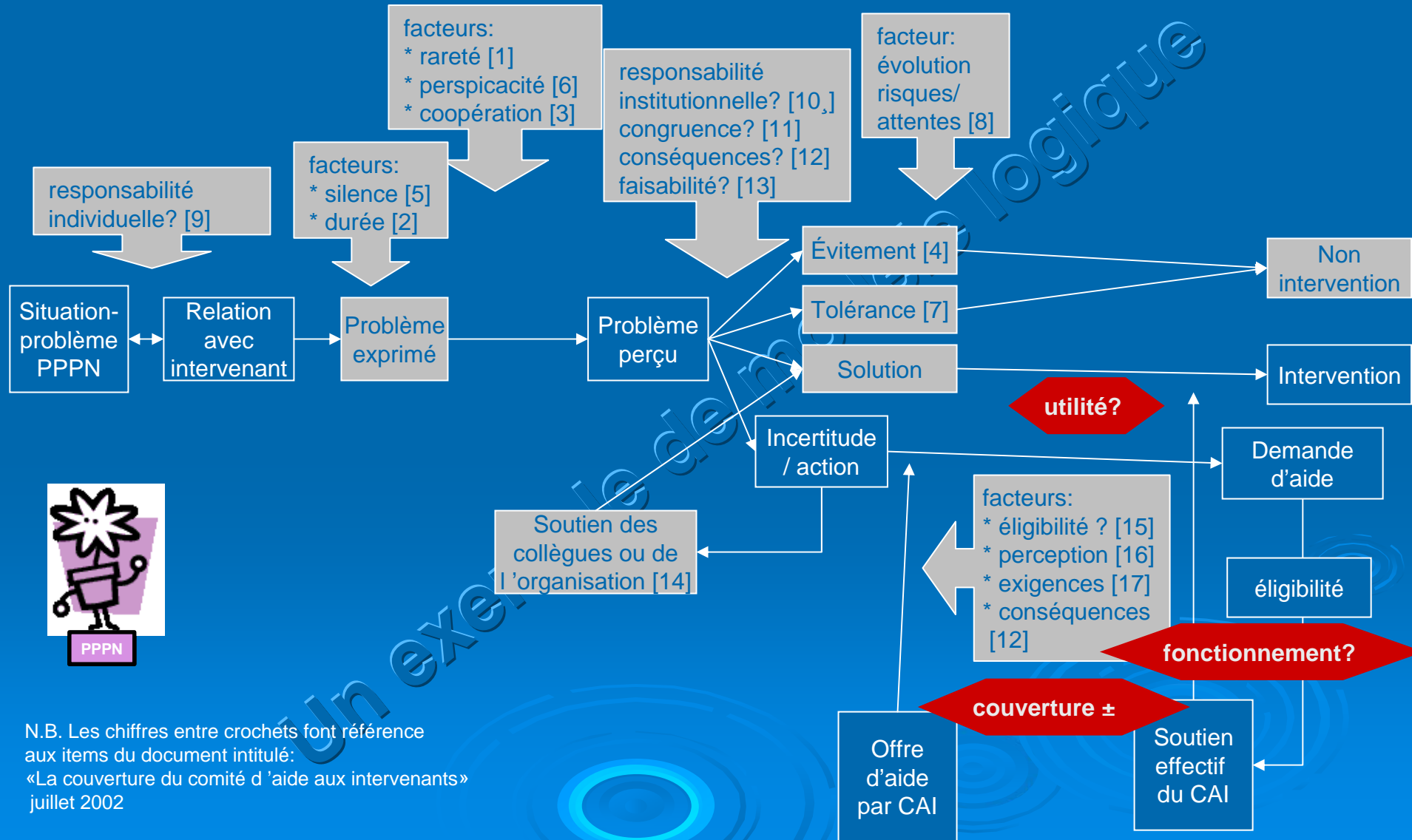
Synthèse  
écrite  
Modèles  
logiques

# Comment on conçoit la demande d'aide des professionnels face aux cas PPPN? LE SCÉNARIO IMPLICITE



# Comment on conçoit la demande d'aide des professionnels face aux cas PPPN? LE SCÉNARIO REVUE ET AUGMENTÉ

Comités de pilotage 28/11/2001 et 14/03/2002



N.B. Les chiffres entre crochets font référence aux items du document intitulé: «La couverture du comité d'aide aux intervenants» juillet 2002



## Mécanisme pour la participation à l'analyse et à l'interprétation : LA DÉLIBÉRATION



1e

Version de travail de l'évaluation soumise aux membres du comité de pilotage avec questions ciblées

2e

Échanges avec le comité de pilotage où :

- les participants énoncent leurs objections et les modifications souhaitées;
- les participants énoncent les bases empiriques et logiques à l'appui;
- les chercheurs apportent les précisions utiles et disponibles;
- une décision est prise sur les corrections à être apportées.

3e

Retour aux sources de données et reprise de l'analyse et de l'interprétation conformément aux décisions prises.

Version corrigée remise aux membres du comité de pilotage comportant :

- les traces de délibérations (ajouts et retraits);
- la liste des nouvelles sources de données consultées.

4e

Validation du rapport d'évaluation révisé et obtention de l'accord du comité de pilotage sur sa diffusion.

5e

Production du rapport final où les traces de la délibération sont retirées.

# *Le comité comme juge*





# Les travaux du comité de pilotage en un coup d'œil

ÉCHÉANCIER

Automne 2002

Évaluer la couverture

Travaux de recherche  
Profil des demandes et des demandeurs

Analyses  
Interprétations  
Jugements  
Rencontres  
28/11/2001  
14/03/2002  
28/08/02

Synthèses  
Non renvoi 03/02  
Scénarios 08/02  
Hypothèse de travail / couverture  
12/2002

Printemps 2003

Évaluer le fonctionnement

Travaux de recherche  
Documentation  
Entrevues membres

Analyses  
Interprétations  
Jugements  
Rencontre 4/2003

Synthèses  
Jugement d'adéquation du fonctionnement

Été 2003

Évaluer l'utilité

Travaux de Recherche  
Réunions CAI  
Entrevues utilisateurs et non utilisateurs

Analyses  
Interprétations  
Jugements  
Rapport final  
Rencontre 8/2003

Synthèses  
Révision du rapport final (9/2003)

Été 2003



Validation des recommandations (Rencontres 9/2003)

Dépôt du rapport aux instances



## *Simulation des conclusions (fonctionnement du CAI)*

### **Conclusions suite à une analyse partielle de la documentation et des entrevues avec les membres du comité**



Le caractère pluraliste du CAI a été instauré dès le départ (élaboration de la politique) et s'est maintenu dans le temps. Reconnu nécessaire par les membres.



Le CAI n'a été que le volet délibératif d'une structure de gestion des cas PPPN dont les personnages-pivots ont été l'agente de liaison (relations comité-clients) et le responsable DSP (relations comité-agente de liaison)



L'intention du comité de fonctionner sur des cas, des cas PPPN et d'aider les intervenants a été difficile à réaliser pour plusieurs facteurs de limitation ou de déviation



L'approche à intensité graduée, au coeur du fonctionnement du comité, est resté dans son volet coercitif floue et peu utilisée

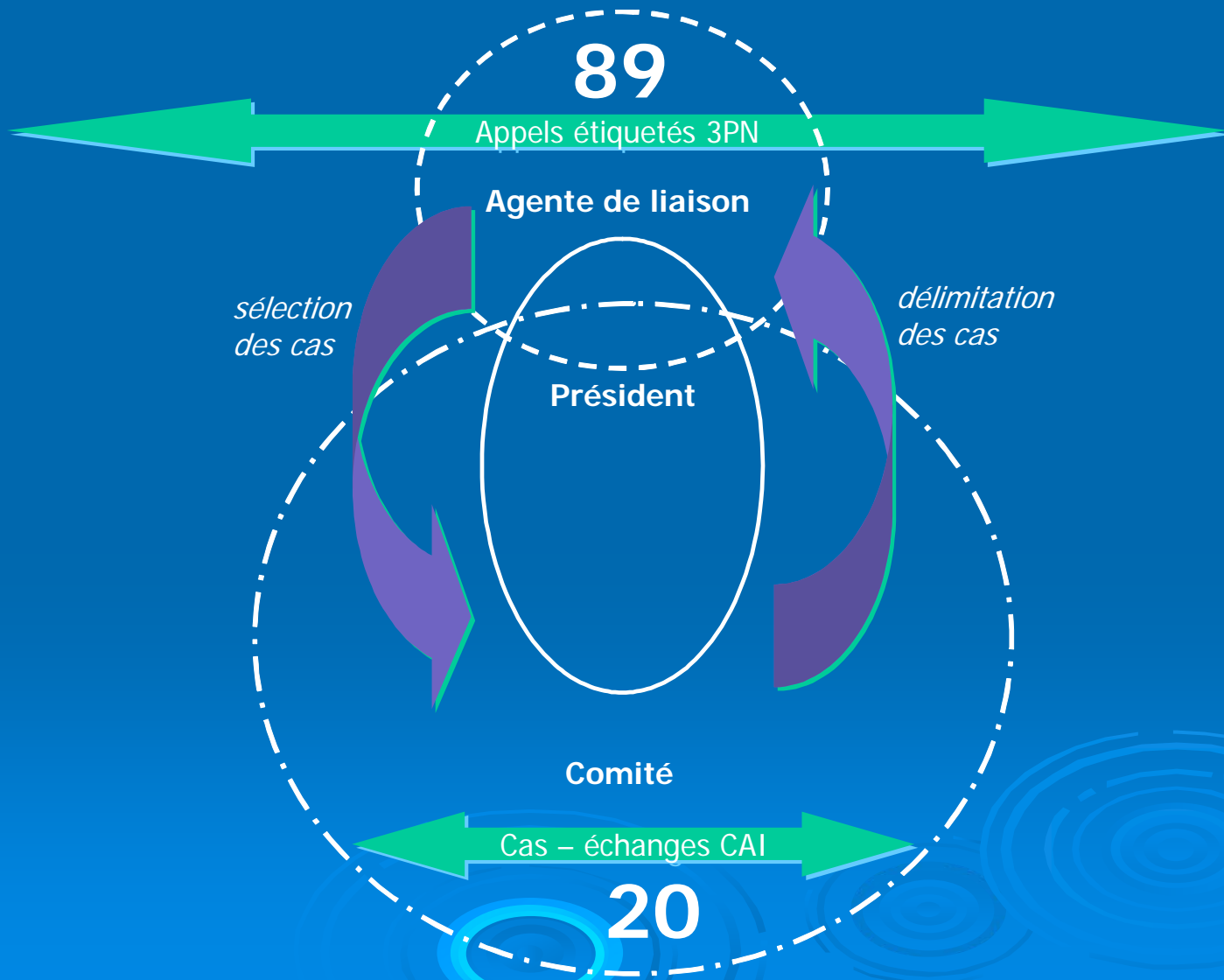


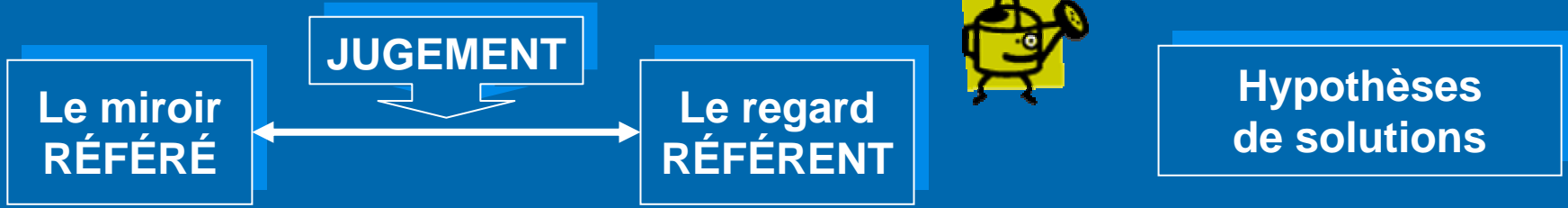
La nature délibérative du CAI lui donne un caractère formatif que d'autres modalités ne couvriraient pas nécessairement





Le CAI n'a été que le volet délibératif d'une structure de gestion des cas PPPN dont les pivots ont été l'agente de liaison (relations comité-clients) et le président DSP du comité (relations comité-agente de liaison)





**DEMANDE EFFECTIVE**  
 Petit nombre de cas  
 majoritairement  
 hétérosexuels de  
 milieux spécifiques  
 (voir Lettre d'information  
 de février 2002)



Cas extrêmes  
 Responsabilité non partagée  
 Longue durée  
 Pas urgent

Analyse des pratiques  
 institutionnelles  
 et professionnelles

**DEMANDE VIRTUELLE ?**  
 Autres cas  
 touchés  
 directement ou  
 indirectement ?  
 Cas non touchés  
 et milieux non touchés



Besoin de partage

Besoin pour urgences

Besoin de confidentialité

Besoin de sensibiliser les intervenants

Besoin / complexité des cas

Comité itinérant  
*cas spécifiques*

Comité-conseil  
 ou professionnels-conseil  
*cas spécifiques*

Comité partage  
 avec intervenants  
*cas-types*

Comité(s) spécialisé(s)  
*cas spécifiques*

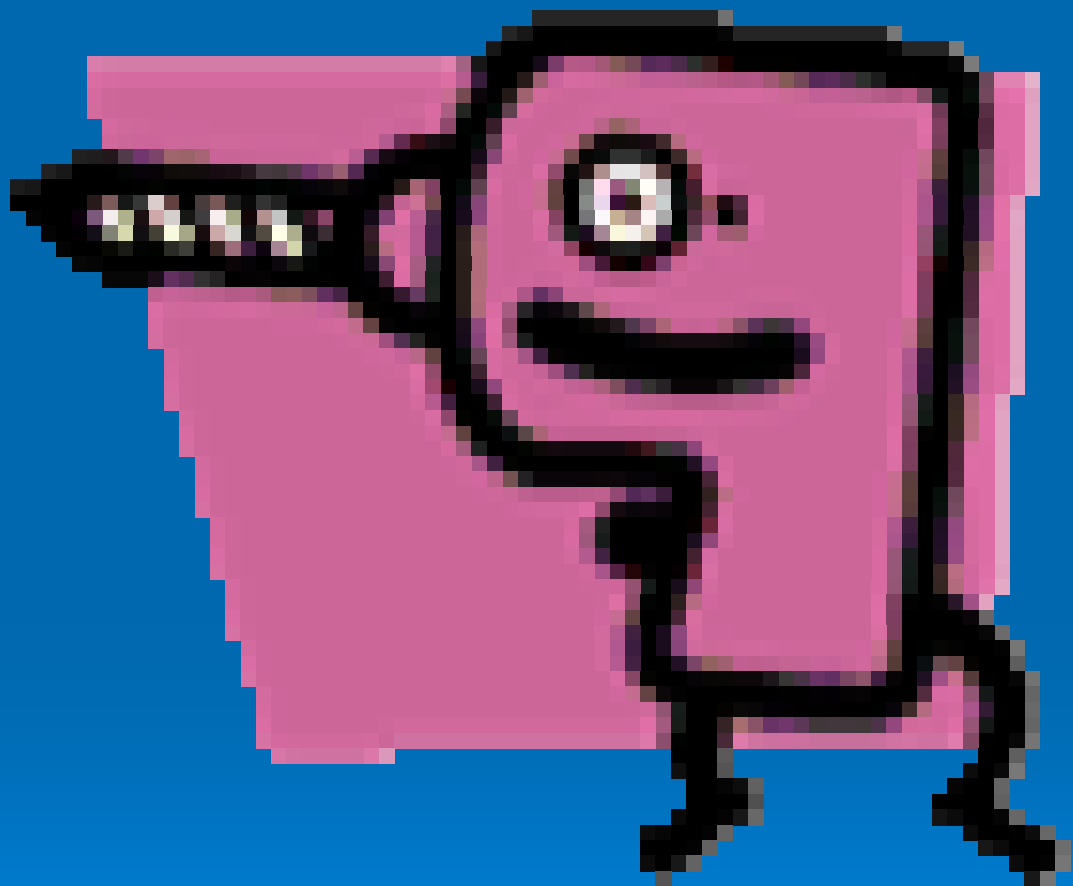
Comité éthique  
 grand public  
*cas-types*

Cadre de référence  
 éthique

?  
 Besoins / intolérance

Analyse des politiques et pratiques de prévention

# *Le comité comme agent de changement*





## *Lignes directrices pour l'élaboration des recommandations* (Patton, 1997)

- 1 **Négociation au départ de la place des recommandations dans le rapport final**
- 2 **Recommandations rattachées clairement aux résultats de l'évaluation**
- 3 **Distinction des types de recommandations**
- 4 **Possibilité d'énoncer des alternatives**
- 5 **Précision des avantages et inconvénients, surtout si recommandations d'envergure**
- 6 **Centration sur actions maîtrisables par les acteurs visés**
- 7 **Prise en compte des implications politiques**
- 8 **Adaptation de la formulation à la nature des recommandations**
- 9 **Allocation du temps nécessaire pour formulation adéquate**
- 10 **Développement de stratégies pour que recommandations soient prises au sérieux**





## *Valider les recommandations: le modèle de Brandon*

- 1 Identification de groupes homogènes
- 2 Préparation de fiches de recommandations
- 3 Réunions de validation
- 4 Évaluation de la satisfaction



### Fiche de consultation

Dimension évaluée

Méthodologie

Résultats

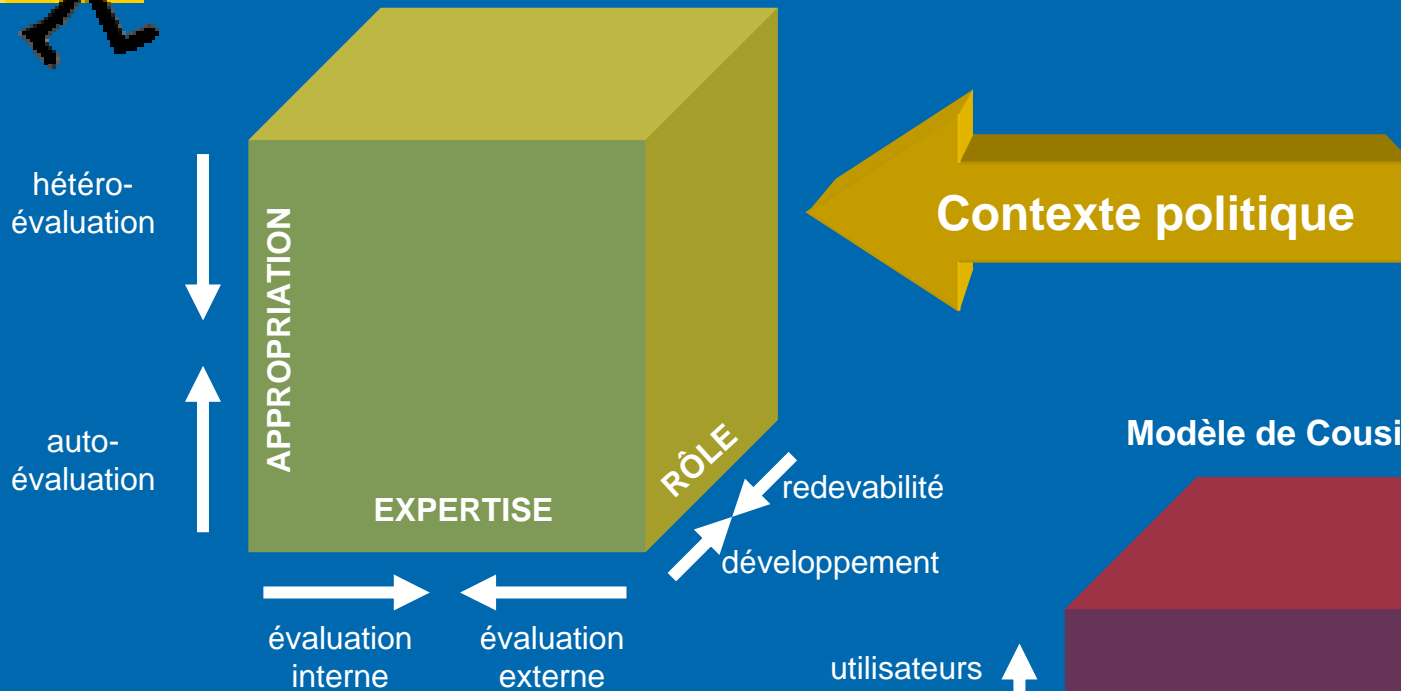
Interprétation

Recommandations

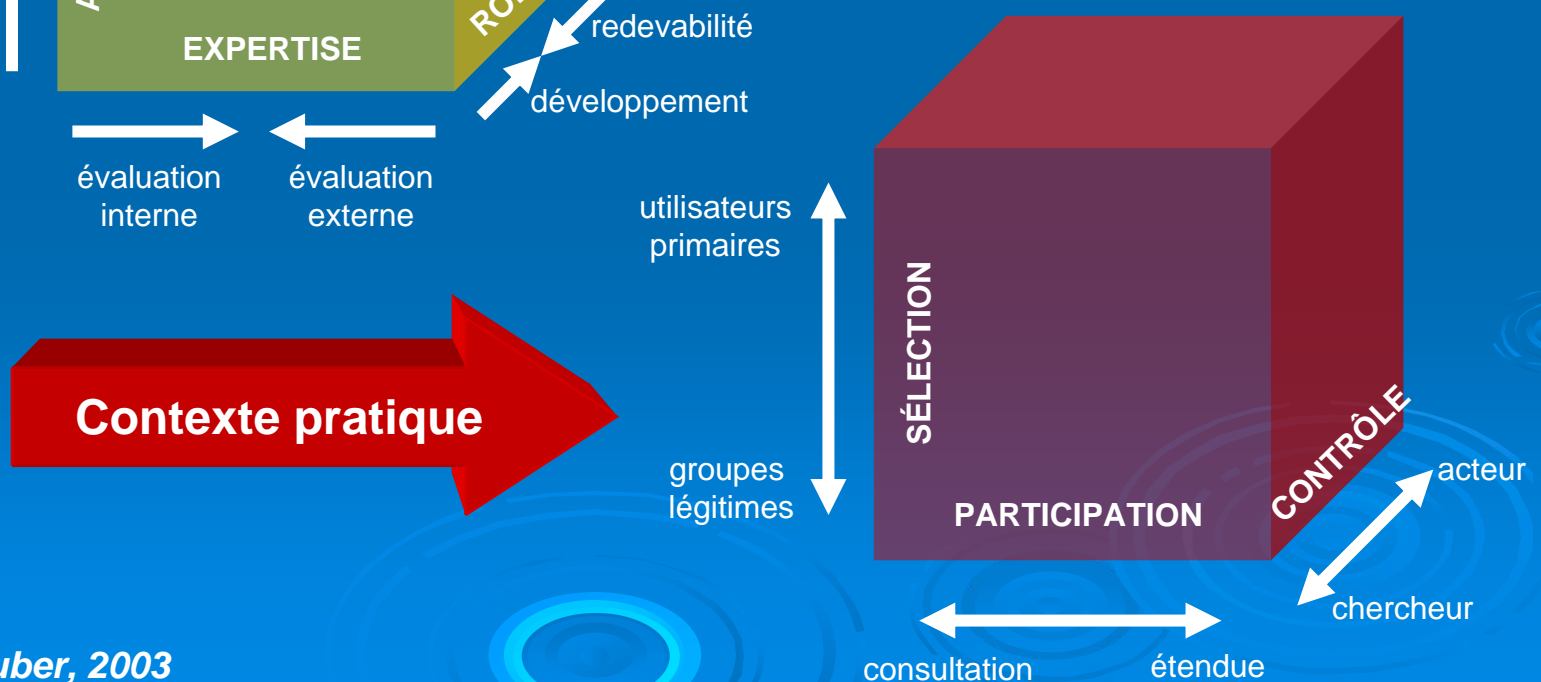


# Le comité, pis après...

Modèle de Schratz



Modèle de Cousins et Whitmore



Source :  
Themessl-Huber, 2003

# Références bibliographiques

- Brandon P.R. (1999). Involving program stakeholders in reviews of evaluators' recommendations for program revisions. *Evaluation and program planning*, 22, 363-372
- Edelenbos J., Van Eeten M. (2001). The missing link : Processing variation in dialogical evaluation. *Evaluation*, 7 (2), 204-210.
- Gregory A. (2000). Problematizing participation. A critical review of approaches to participation in evaluation theory. *Evaluation* 6 (2), 179-199.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Sage.
- House E.R., Howe K.R. (2000). Deliberative democratic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 85, 3-12.
- Lewis J. (2000). Reflections on Evaluation in Practice. *Evaluation*, 7 (3), 387-394.
- Monnier E. (1992). *Évaluations de l'action des pouvoirs publics*. Paris, Économica.
- Patton M.Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, Sage.
- Perret B. (2001). *L'évaluation des politiques publiques*. Paris, La Découverte.
- Rebien C.C. (1996). Participatory evaluation of development assistance. Dealing with power and facilitate learning. *Evaluation* 2 (2), 151-171.
- Ryan K.E., DeStefano L. (2000). Disentangling dialogue : Issues from practice. *New Directions for Evaluation*, 85, 63-76.
- Themessl-Huber, M. (2003). The shifting locus of control in participatory evaluation. *Evaluation*, 9:1, 92-111
- Touraine A. (1973). *Production de la société*. Paris, Seuil.