

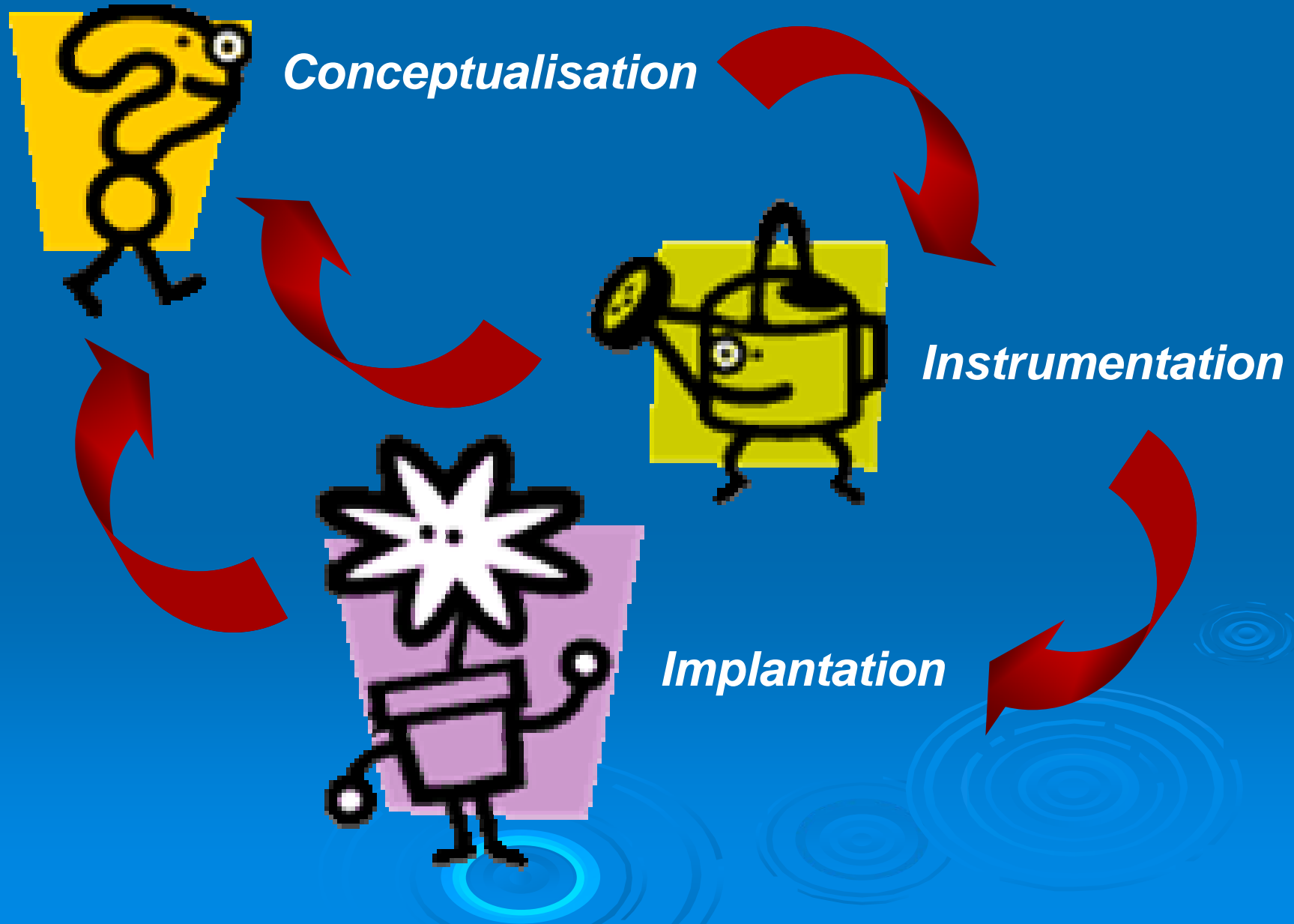
Le comité de pilotage en évaluation de programme *à la lumière de ses instruments*

Atelier de formation SQEP
6/6/2003

par
Denis Allard



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



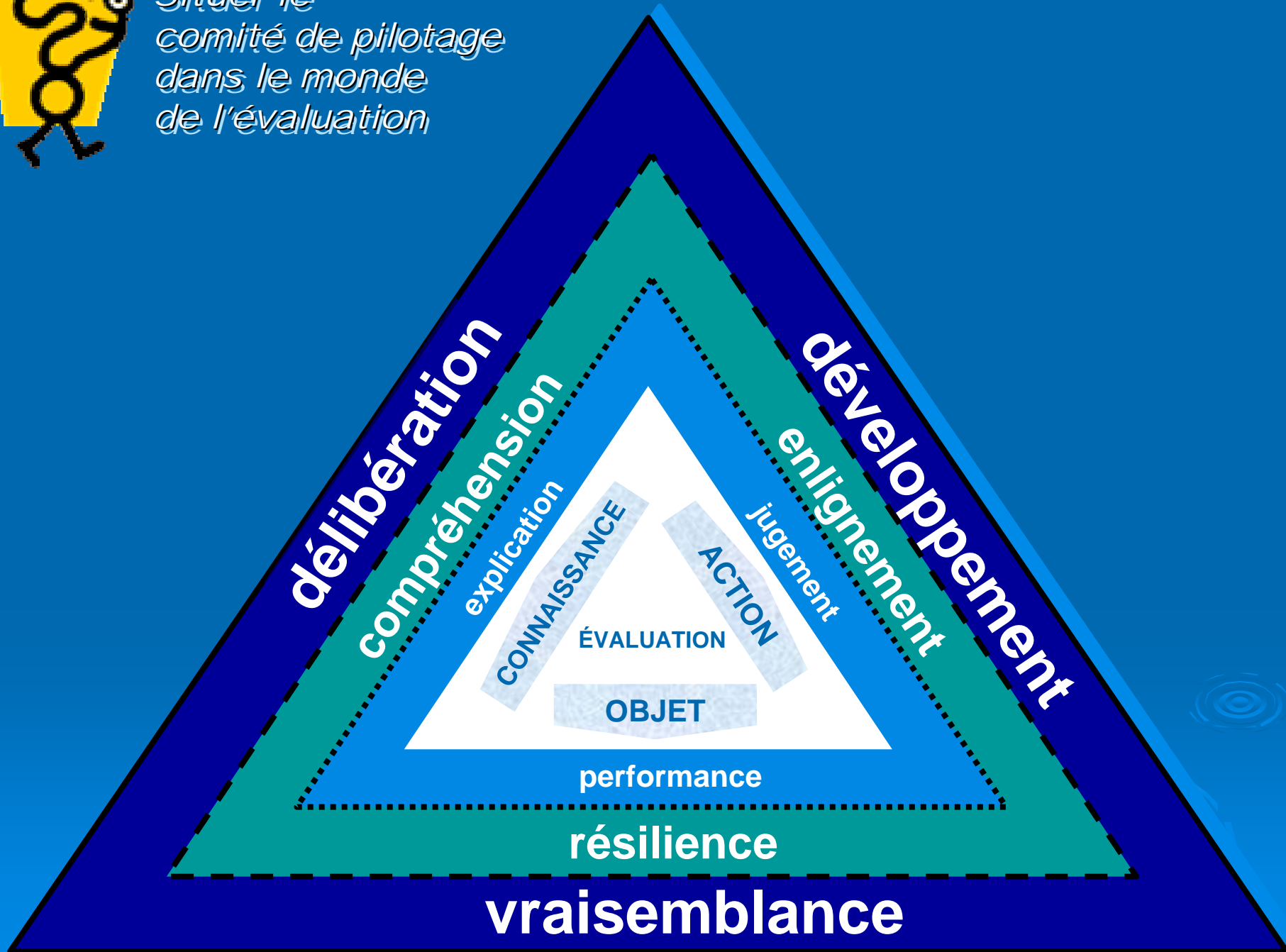
Le comité comme agent de changement (recommandations, validation et influence)



Le comité, pis après...

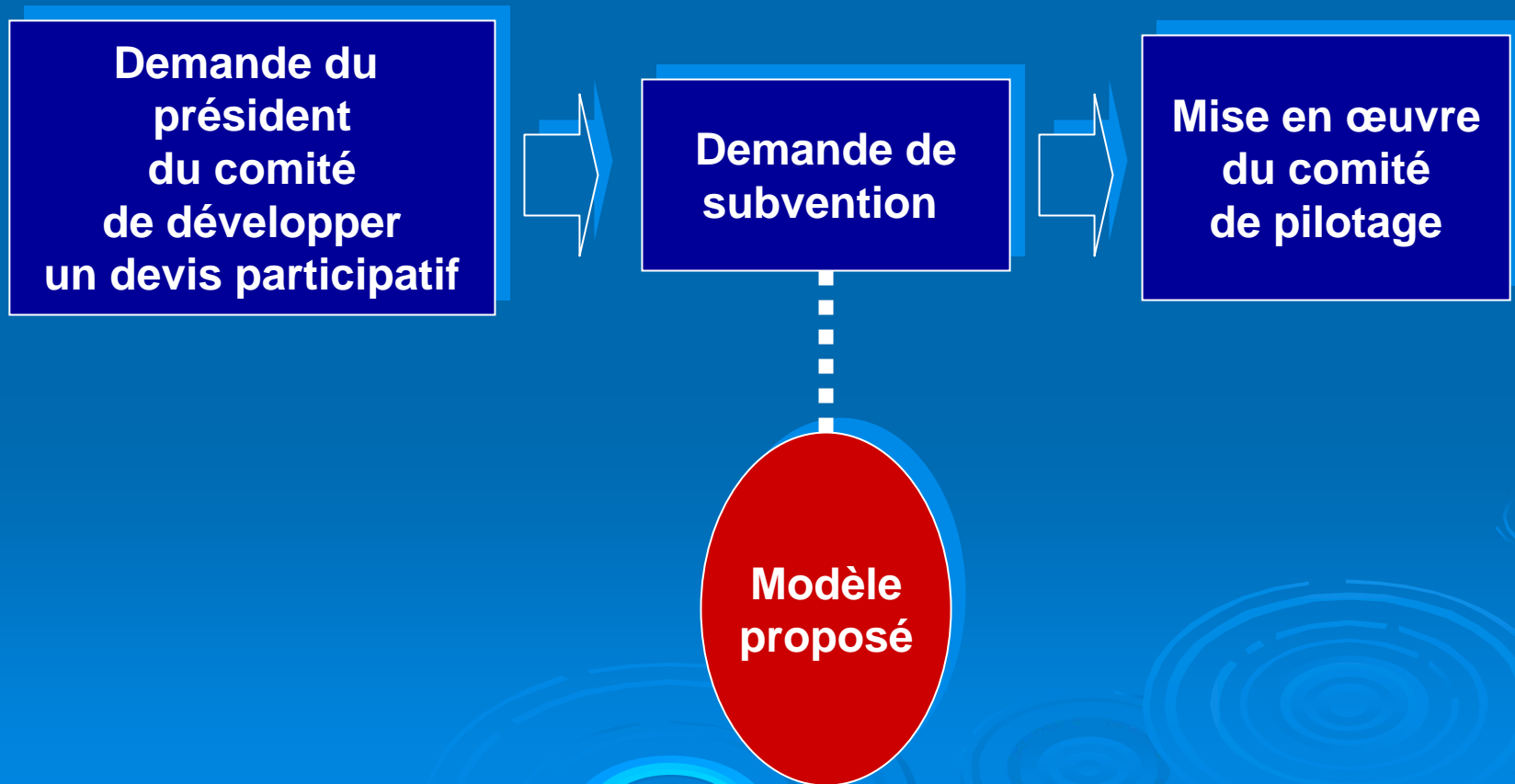


*Situer le
comité de pilotage
dans le monde
de l'évaluation*



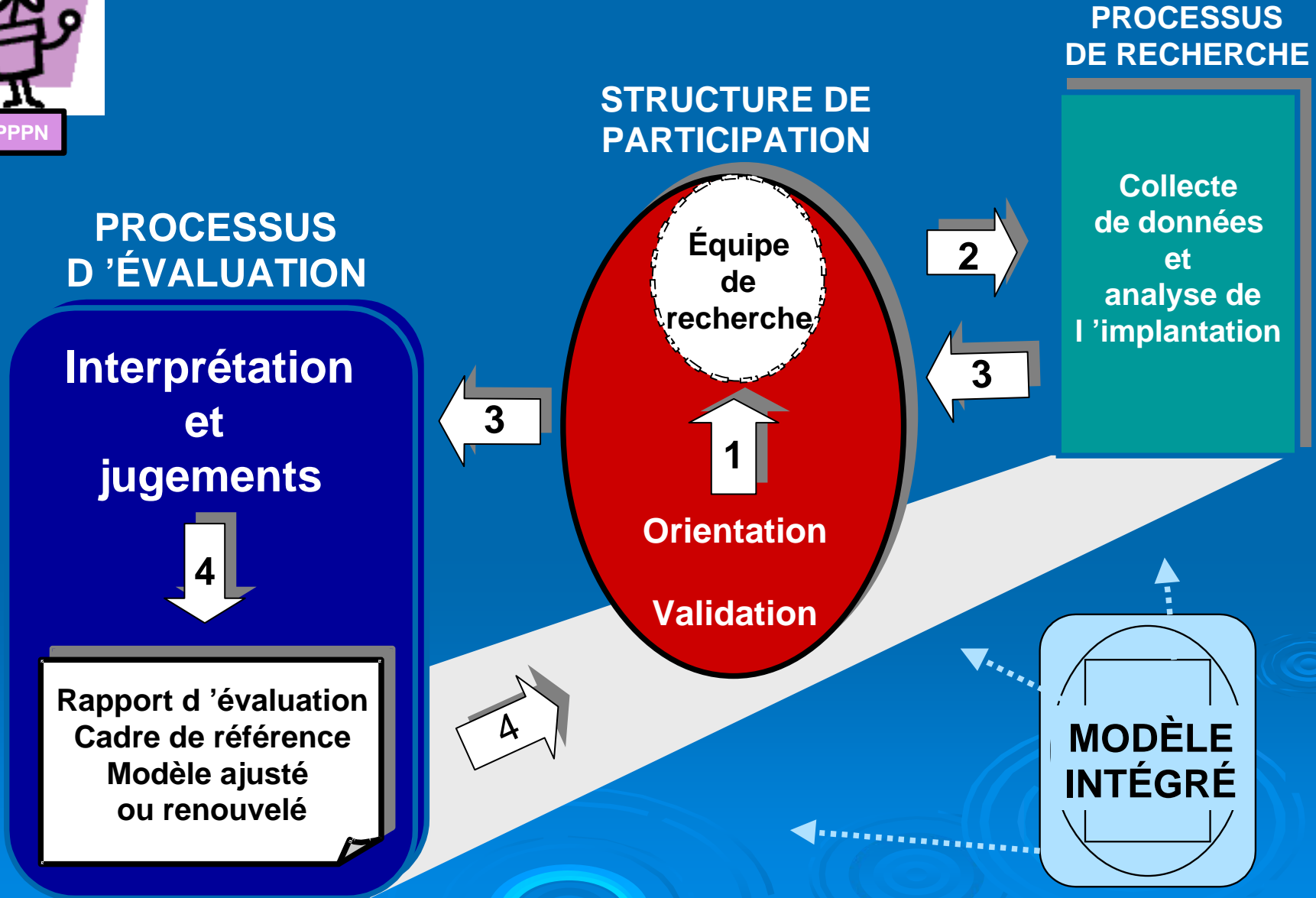


*1^e exemple:
Évaluation du comité d'aide aux intervenants / PPPN*



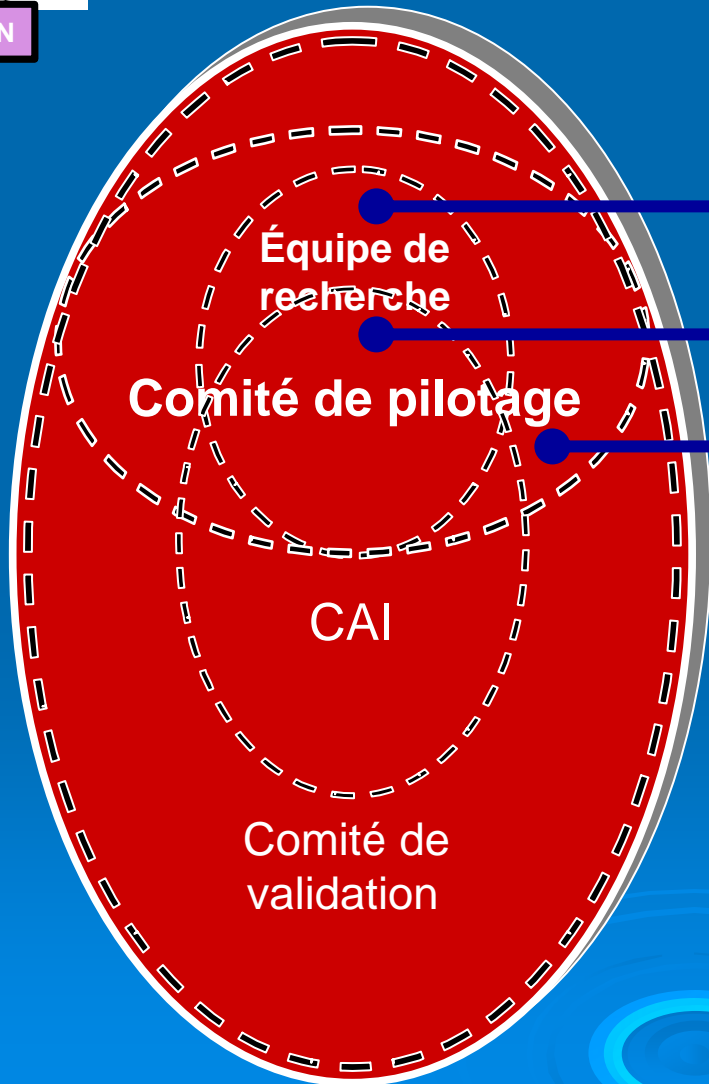


Modèle de base de l'évaluation





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

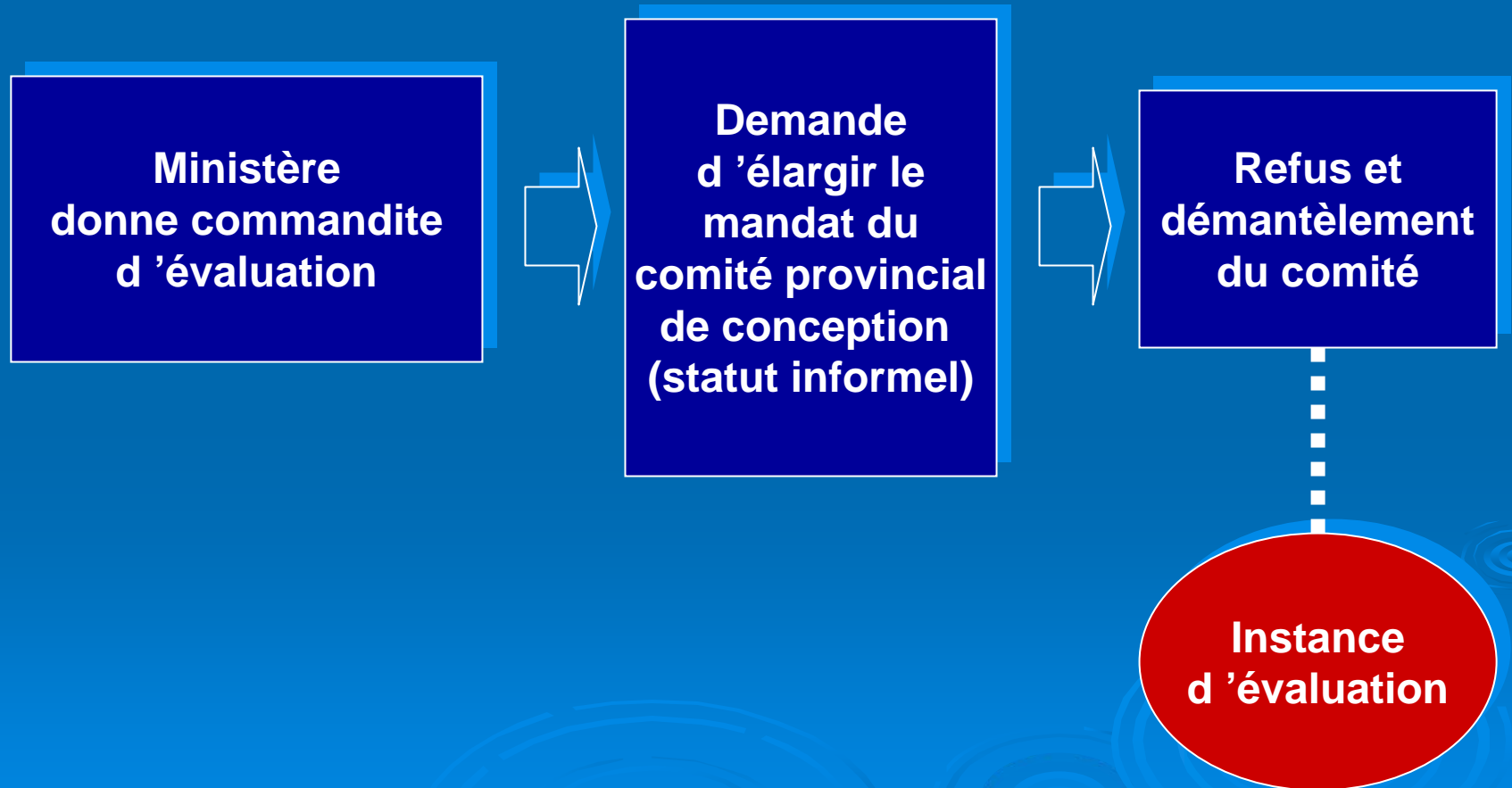
* CLSC



(ouverture)



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



*Instance
d'évaluation*



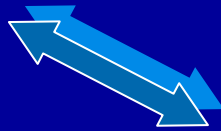
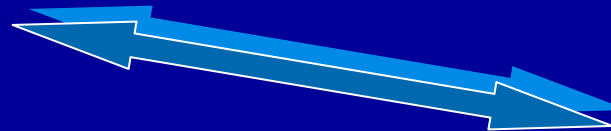
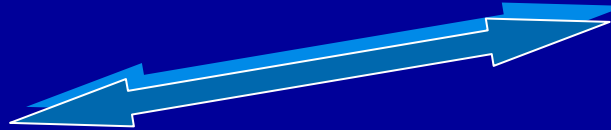
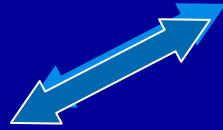
Comité
de suivi
du
Ministère

Consultation
directions
régionales
et locales
sur analyses

Équipe
d'évaluation
(position
santé
publique)

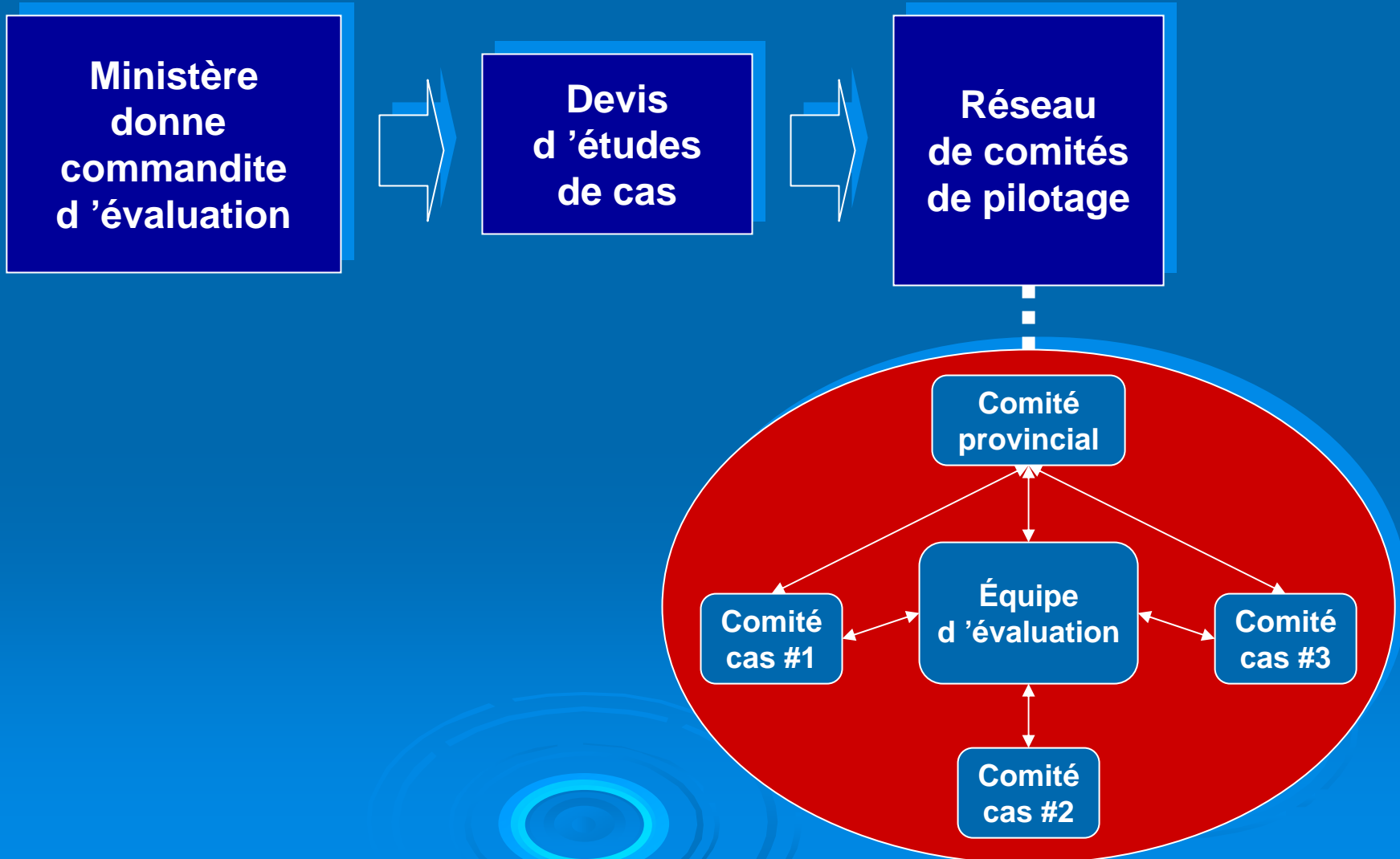
Forum
provincial des
acteurs
sur orientations
futures

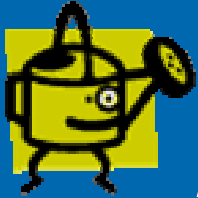
Consultation
milieux
d'intervention
sur
monitorage





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



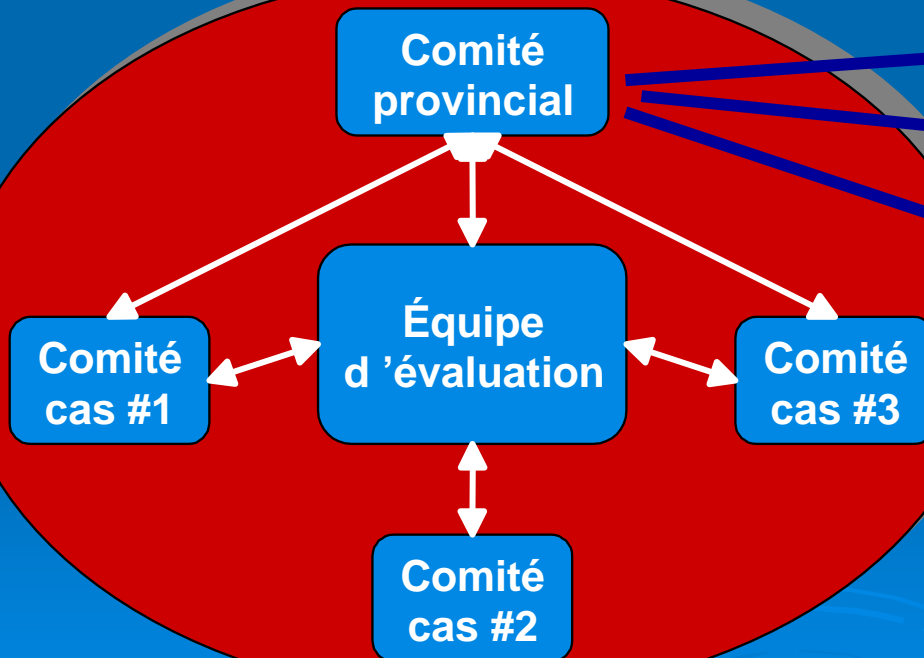


Mandats des comités de pilotage



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



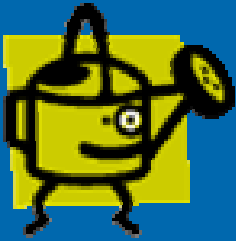
Définitions

*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)**



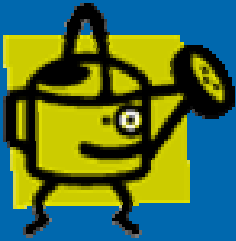
Amorcer le travail du comité

ORDRE DU JOUR

Discuter des six "C"

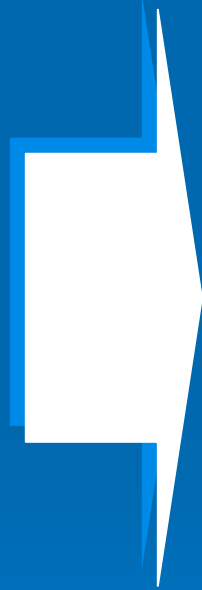
1. Contenu
2. Composition
3. Connexions
4. Coordination
5. Commande
6. Calendrier





*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

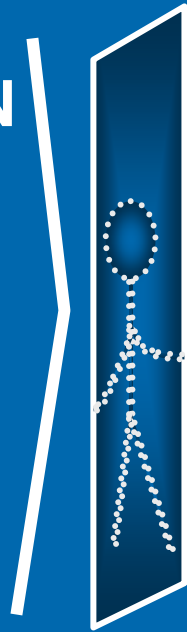


ÉVALUATION

COMME

JEU DE

MIROIR



miroir



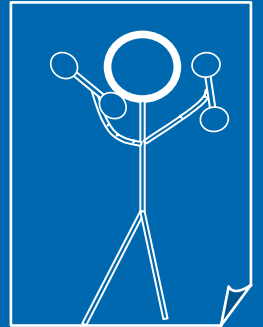
*reflet
image*



personne



*regard
jugement*

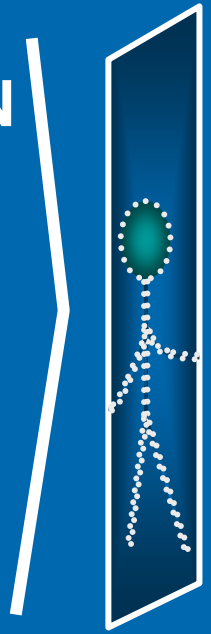


orientation



*décision
action*

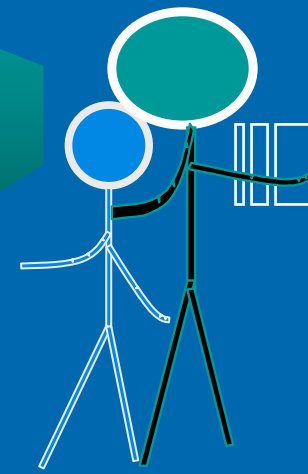
ÉVALUATION
COMME
JEU DE
MIROIR



miroir



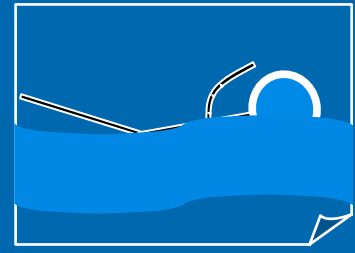
*reflet
image*



personne



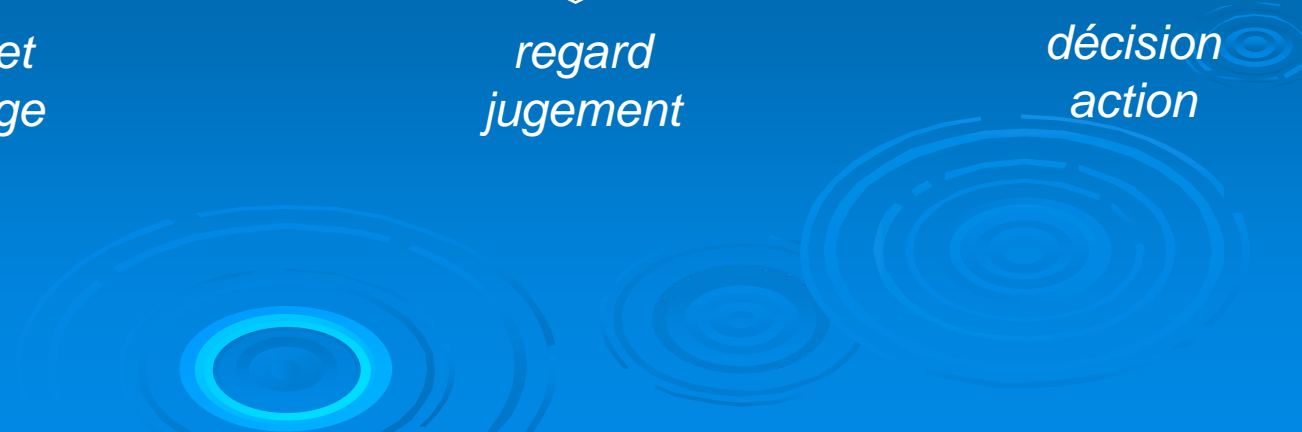
*regard
jugement*



orientation



*décision
action*

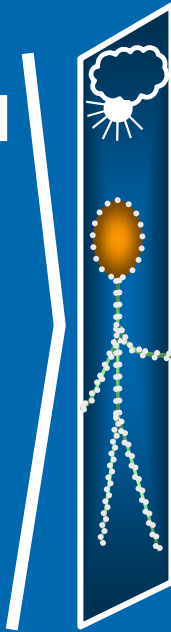


ÉVALUATION

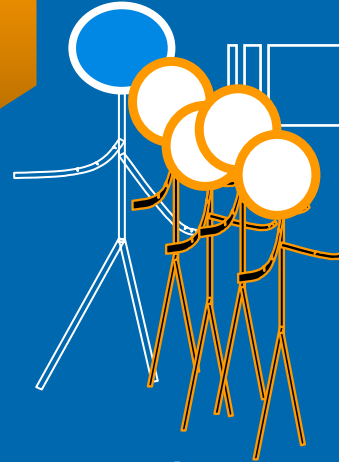
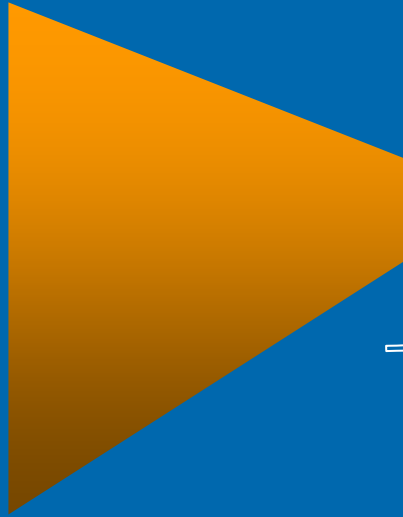
COMME

JEU DE

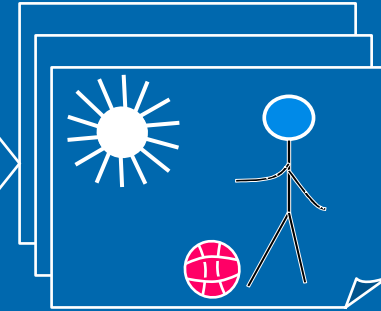
MIROIR



équipe de recherche



comité de pilotage



connaissances



jugements



recommandations

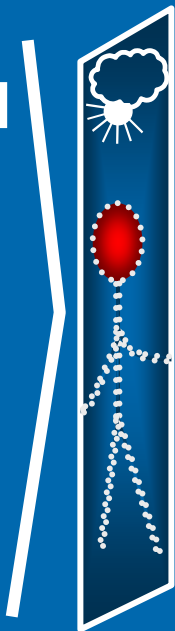
Exemple pour
l'évaluation
du CAI

*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*

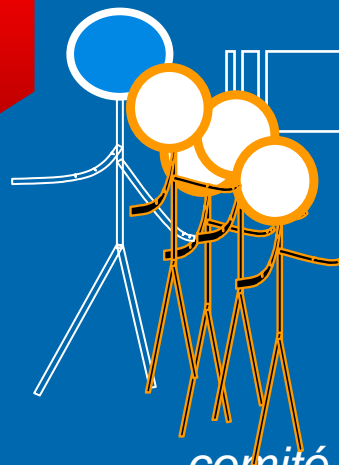
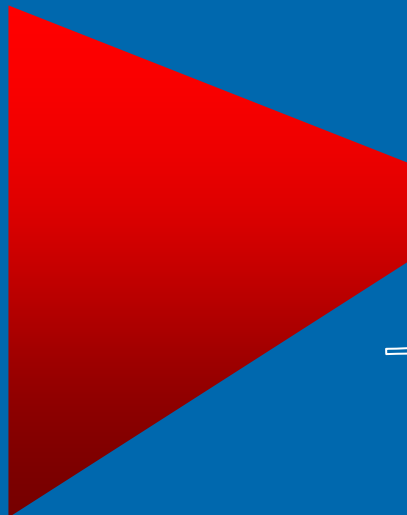
ÉVALUATION
COMME
JEU DE
MIROIR



équipe de recherche



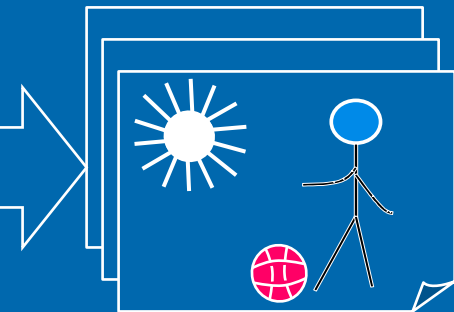
connaissances



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

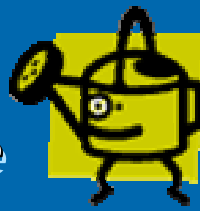
SOUS-SYSTÈME ACTION:
gestionnaires
opérateurs

SOUS-SYSTÈME RÉACTION:
populations visées

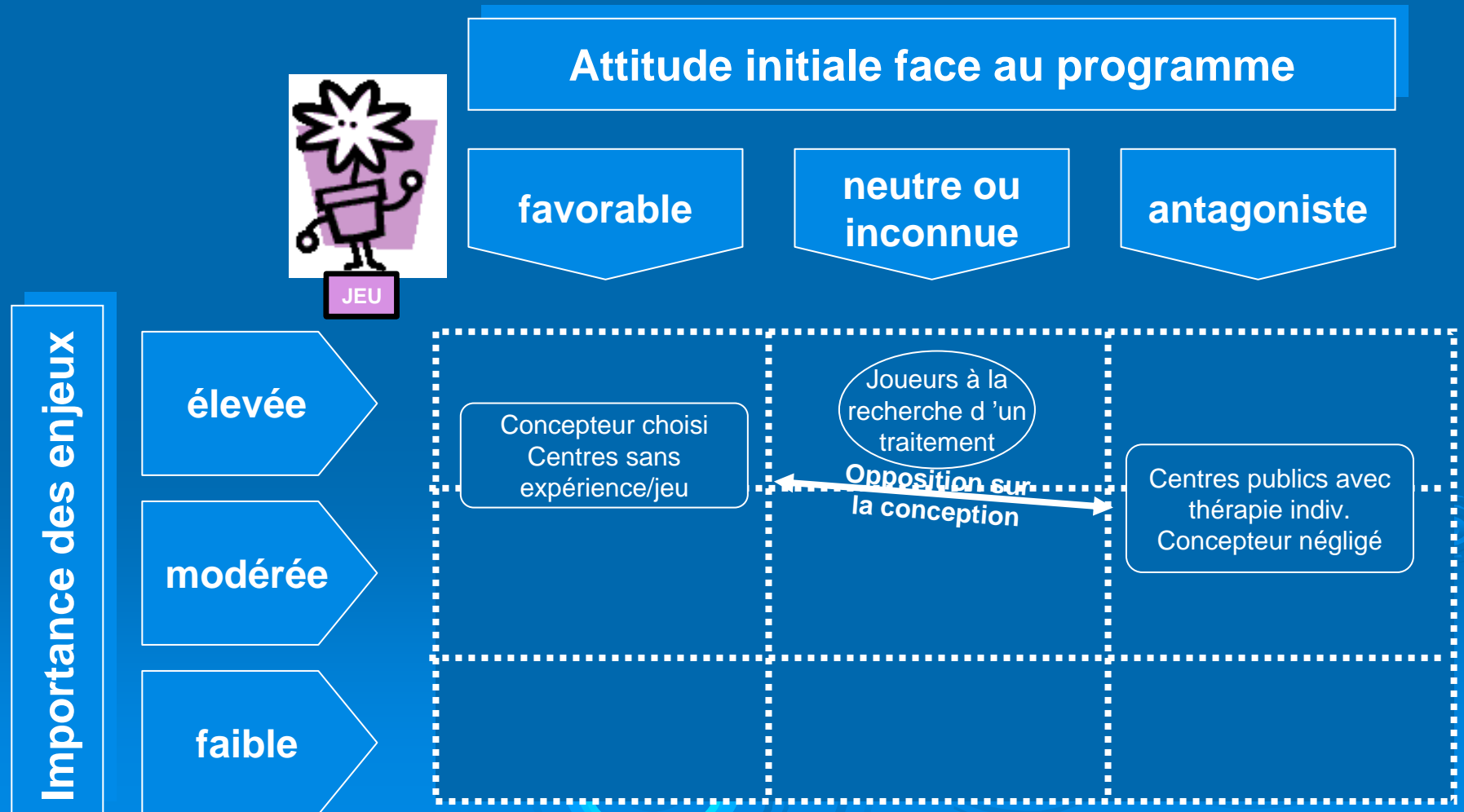
société civile réactive

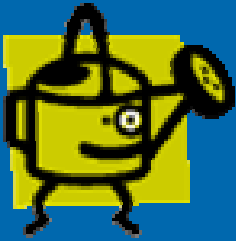


Discuter de la composition du comité:
un cadre de référence



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

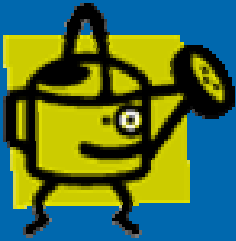
6. Calendrier

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

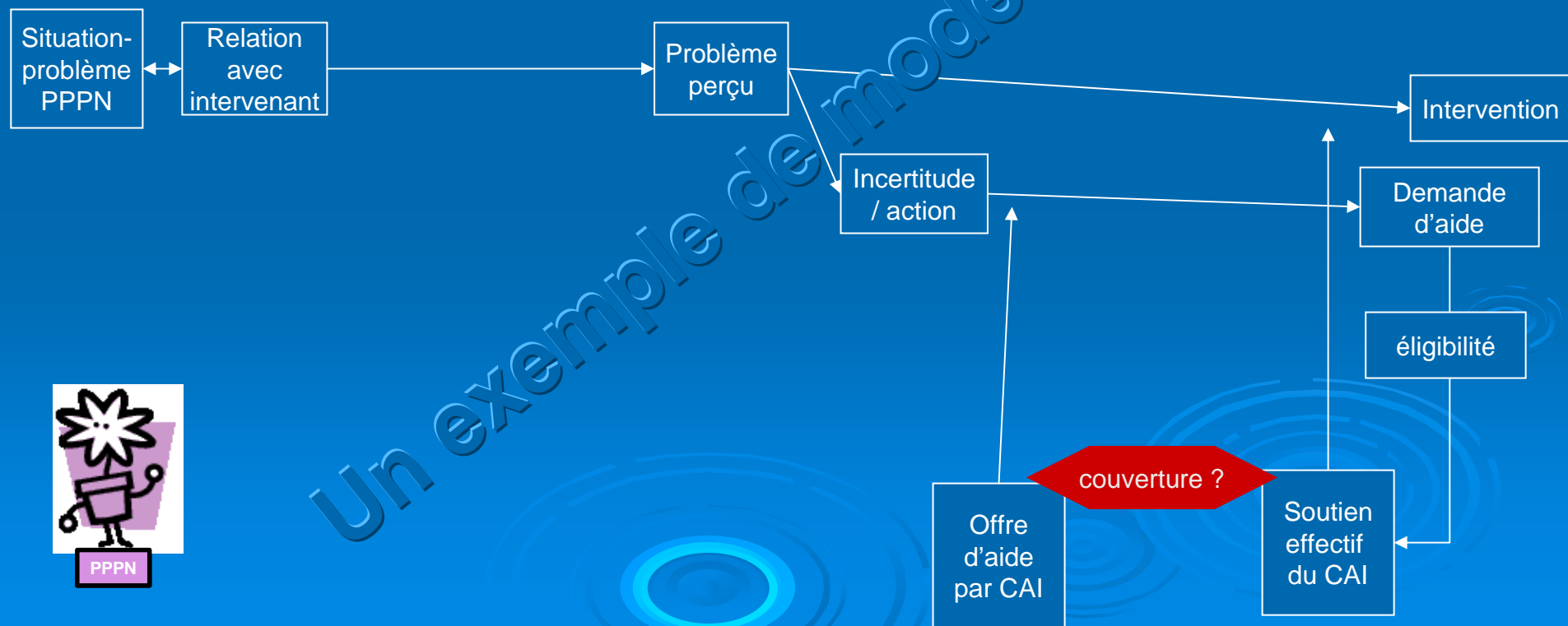
1. Couverture
2. Fonctionnement
3. Utilité

Présentations
orales et
écrites
(lettre
d'information)

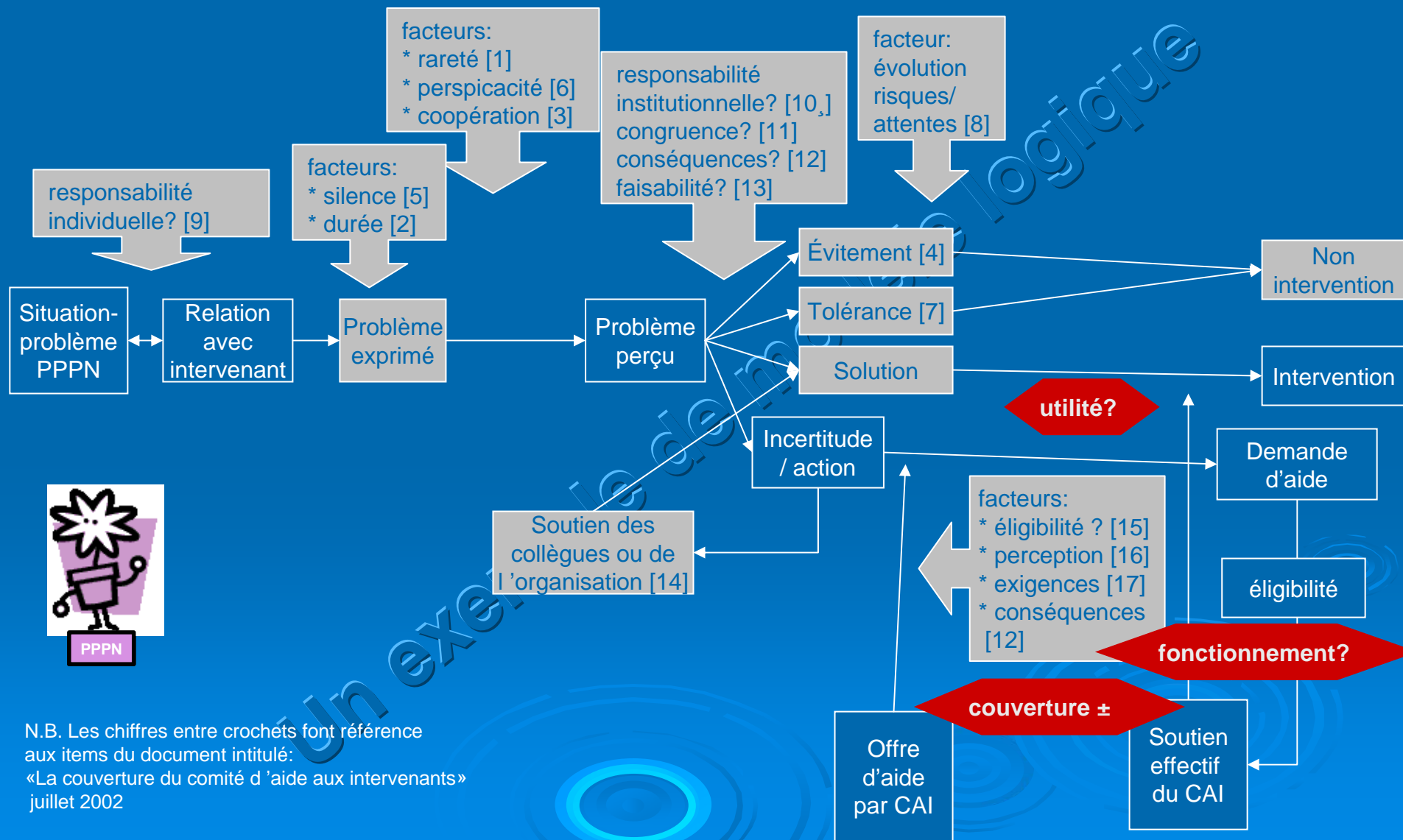
Point principal à
l'ordre du jour
Enregistrements

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

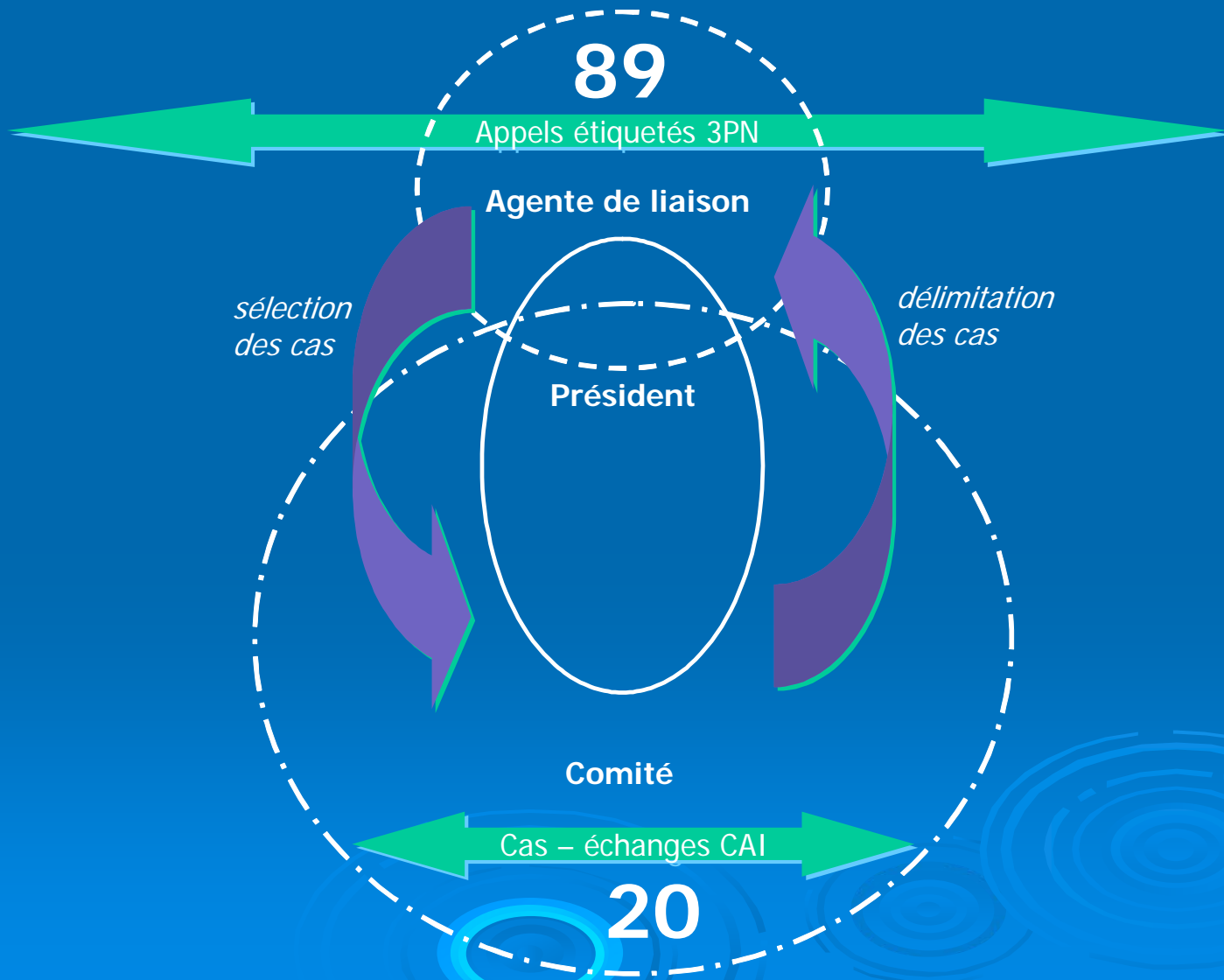


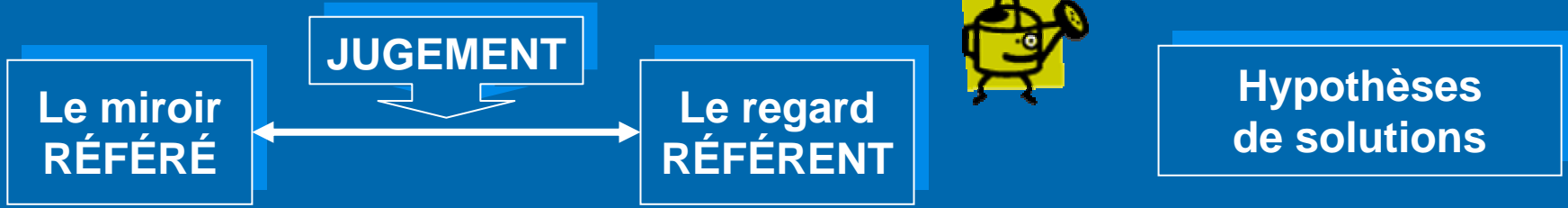
La nature délibérative du CAI lui donne un caractère formatif que d'autres modalités ne couvriraient pas nécessairement





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

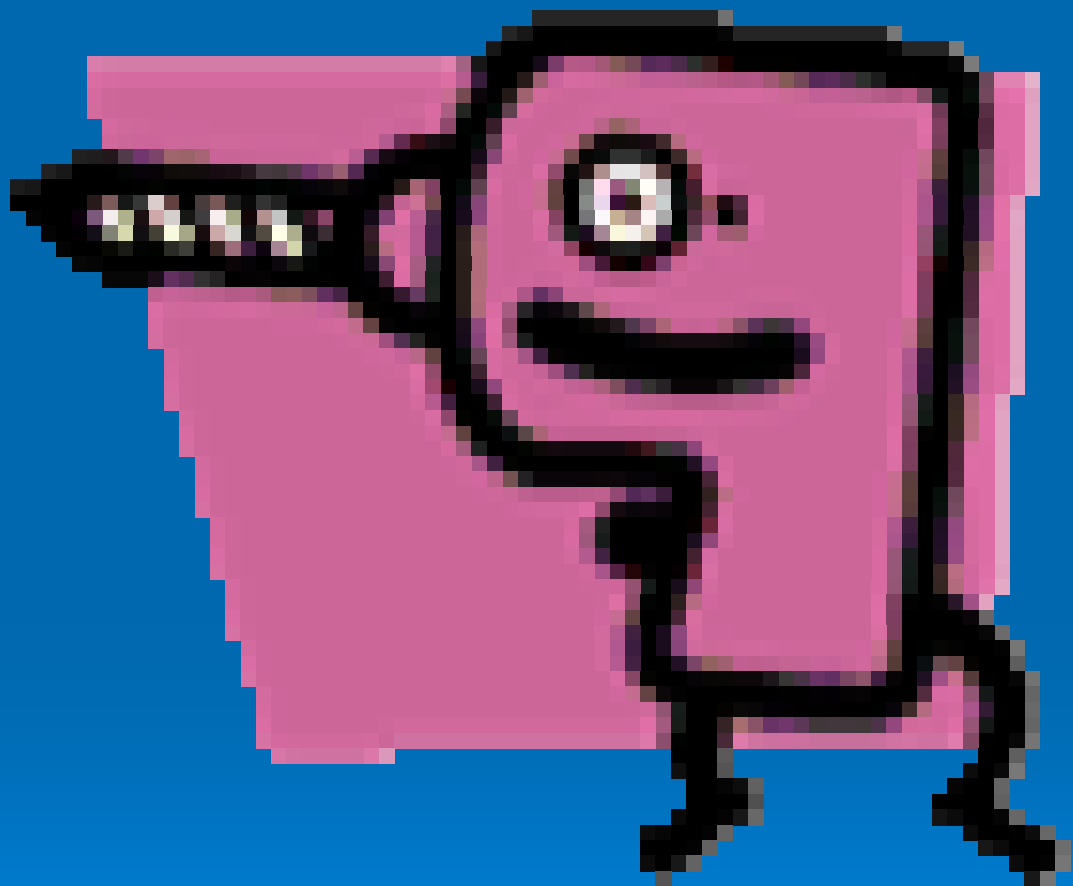
Comité éthique
 grand public
cas-types

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

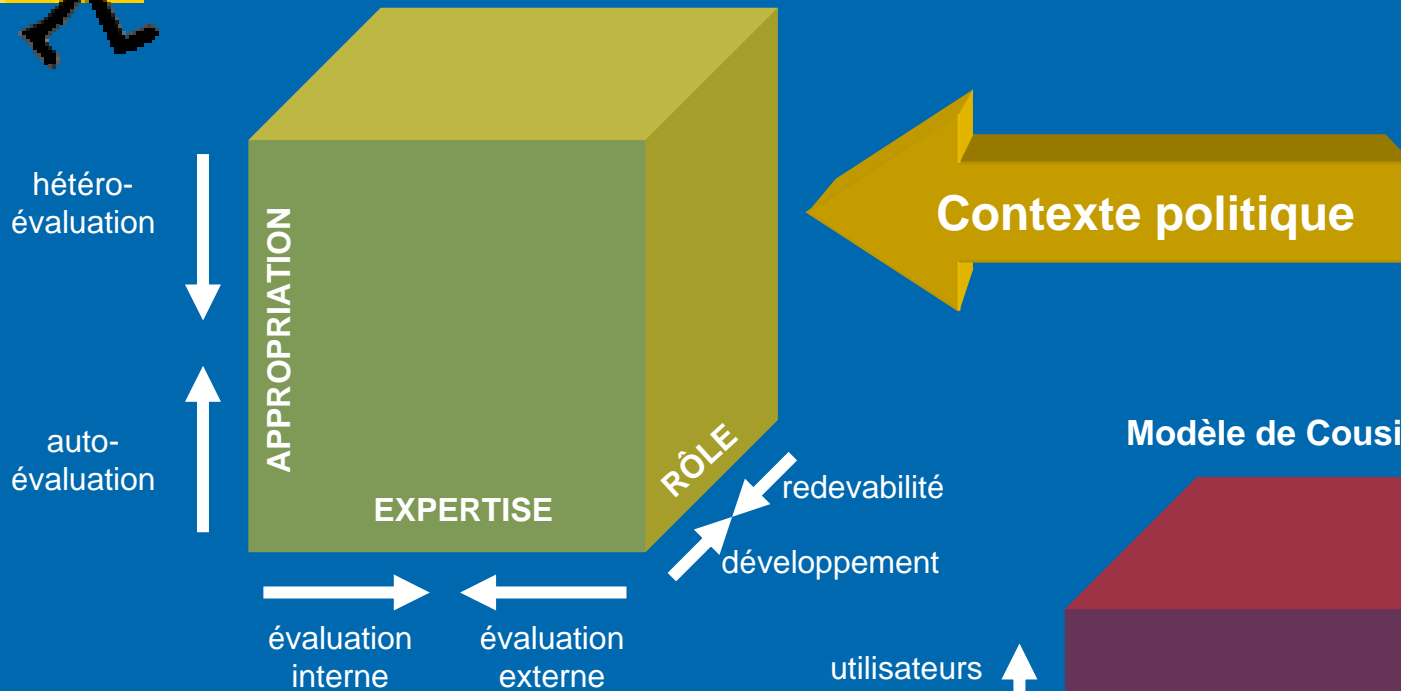
Interprétation

Recommandations

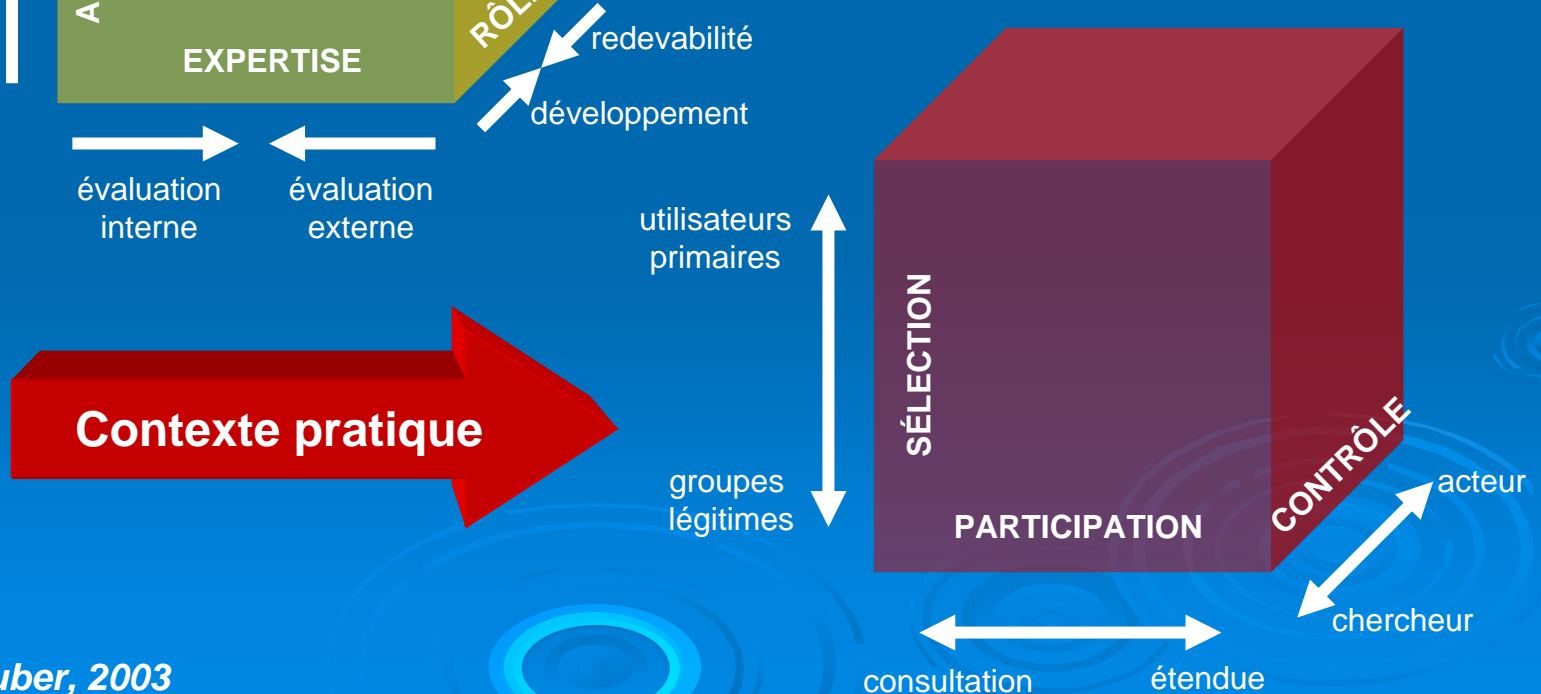


Le comité, pis après...

Modèle de Schratz



Modèle de Cousins et Whitmore



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.