



Département des  
sciences de la  
santé publique

« QUI S'Y COLLE, S'Y PIQUE »

# REGARD D'UNE ÉVALUATRICE SUR SES PRATIQUES

*Chantal VANDOORNE*



**Bordeaux 2013**

**13<sup>ème</sup> congrès national des ORS**

# Questionnements ...

2

## Influence du contexte institutionnel, organisationnel et du cahier des charges sur le positionnement des évaluateurs

- **Aspects éthiques :**
  - ▣ Valeurs et intérêts
  - ▣ Participation des parties prenantes
- **Aspects stratégiques**
  - ▣ Négociations vs représentations/culture de l'évaluation
  - ▣ Rôle et posture de l'évaluateur : option formative
- **Aspects méthodologiques**
  - ▣ Triangulations (validation et garde-fou)
  - ▣ Construction inductive des critères (pour apprécier les réalisations)

## Quelques éléments du cahier des charges pour l'évaluation du PNNS-B

### But de l'évaluation et temporalité Méthodes exigées

#### Éléments pointés dans la discussion



Ambiguïté sur le sens, point sujet à controverses



Sources d'expression des enjeux contradictoires ou conflictuels

# Cahier des charges : but et temporalité

4

## □ À la charnière du premier et du deuxième plan pour

- ▶ jeter les bases d'une négociation du futur plan avec les parties prenantes (2011-2015)
- ❓ fournir un regard externe sur les réalisations du premier PNNS-B

## □ Confiée à une équipe pluridisciplinaire de l'ESP-ULg






- APES-ULg Appui en Promotion et en Education pour la Santé
- Environnement, Nutrition et Santé
- SPIRAL Sciences politiques - Gouvernance et société

## □ Entre le 1er novembre 2010 et le 31 mars 2011

- Pour un budget 35 633 euros (HTVA) soit +/- 60 jours etp

# Cahier des charges : méthodes

5

-   Evaluation basée sur l'analyse quanti/quali de **l'inventaire des actions** (inventaire réalisé par l'équipe du PNNS et les divers comités)
-   Vision globale (comparaison avec **d'autres pays**)
-   **Contexte politique et institutionnel**
-   Evaluation par **différents acteurs sociaux**
-   **Analyse SWOT** (forces et faiblesses du PNNS1 – opportunités et menaces pour PNNS2)

# Méthodes d'évaluation : 3 sources

6

## □ Analyse comparative de plans

- 5 **plans étrangers** : France, Royaume Uni, Pays-bas, Suisse, Québec
- 2 plans des **entités fédérées** : VAP et PPAS

## □ Analyse des actions réalisées eu égard aux objectifs, stratégies et partenaires

- Réorganisation des actions **en fonction des objectifs et axes du PNNS**
- Analyse des actions à partir d'un **cadre logique**
- Analyse des **transversalités** en fonction des objectifs, axes, partenaires.

## □ Réalisation de 25 entretiens et analyse de contenu thématique

- **Thèmes** : Image, modalité de construction du plan, implications des acteurs, gestion du plan, communication entre partenaires, satisfaction des partenaires
- **Échantillonnage raisonné** : axes/ régime linguistique / mondes (économique, institutionnel, associatif, politique et administratif, scientifique)

# Aspects éthiques

- Les valeurs et les intérêts au centre de tout processus d'évaluation
- Rôles et postures possibles de l'évaluateur
- Impact d'un contexte menaçant sur les aspects éthiques
- Impératifs de la participation des parties prenantes

# LES VALEURS ET LES INTÉRÊTS AU CENTRE

- ❑ Au travers des différentes conceptions de l'évaluation , la signification étymologique prévaut : **la référence aux valeurs. Celle-ci imprègne les représentations des acteurs de façon durable .**
- ❑ C'est pourquoi, **tout acte d'évaluation nécessite au préalable de**
  - Clarifier les valeurs et modèles de référence
  - Clarifier la vision du monde, de la nature humaine et de l'action humaine. (*Tones K, 2004*)
- ❑ Quelle est l'implication de l'évaluateur dans l'action ?  
Quelle place donne-t-il à ses expériences et son vécu, ses missions, ses valeurs dans l'évaluation ?



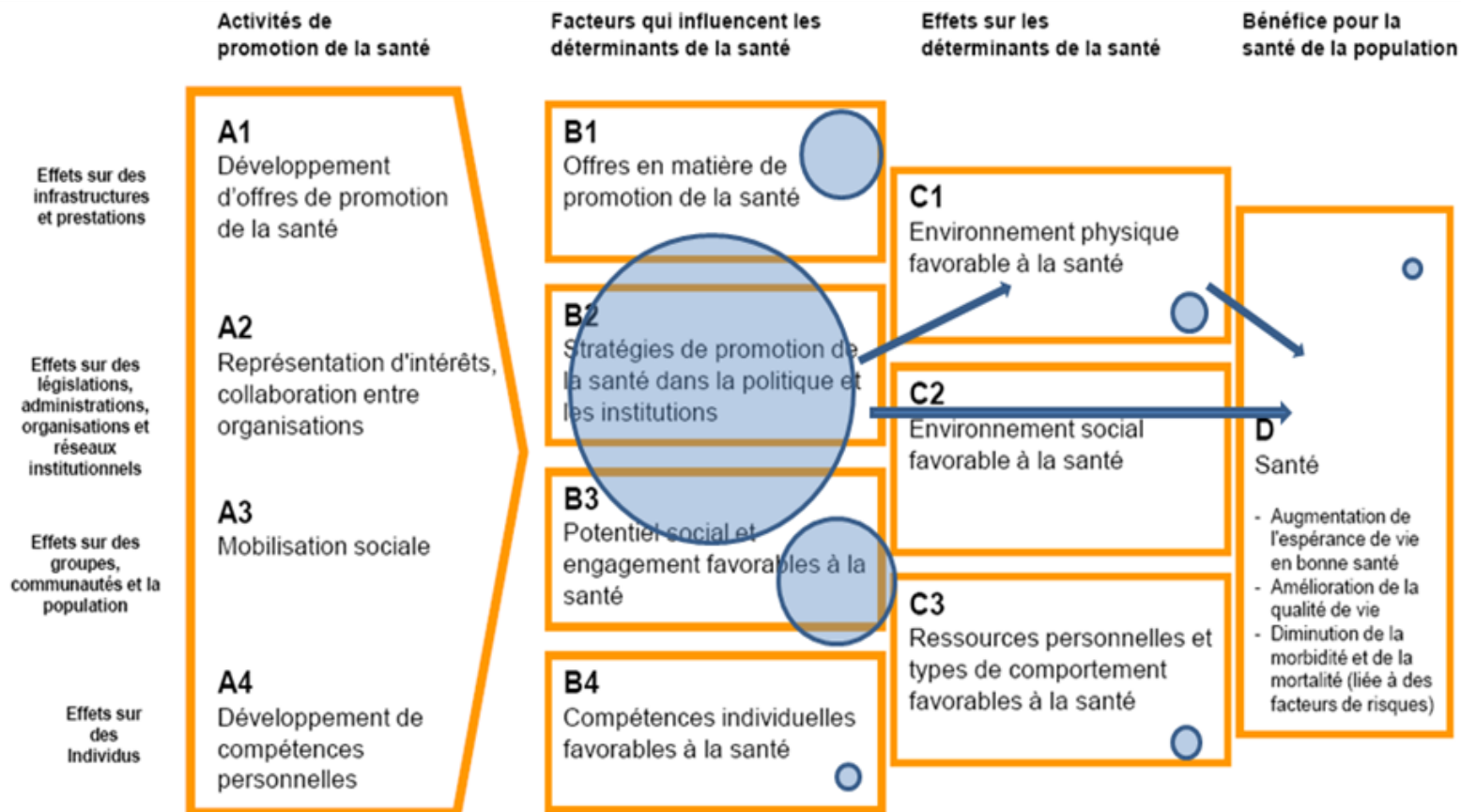
# RÔLE ET POSTURES POSSIBLES DE L'ÉVALUATEUR

- Soutenir l'identification des partenaires
- Soutenir la clarification des enjeux
- \*\*\* Soutenir la construction / l'actualisation du sens de l'action (théorie de l'action)
- \*\*\* Assurer la qualité du processus d'évaluation en vue d'obtenir des résultats valides
- Favoriser l'émergence de lieux d'intersubjectivité
- \*\*\* Transmettre des compétences

**((\*\*\*) Rôles possibles à assumer  
dans le cadre de l'évaluation du PNNS-B**

# Eclairer la théorie de l'action

10



Auteur(e)s: Cloetta, Bernhard; Spencer, Brenda; Ackermann, Günter; Broesskamp-Stone, Ursel; Ruckstuhl, Brigitte; Spörri-Fahmi, Adrian

# Assurer la qualité du process d'évaluation dans un contexte menaçant

11

- **Eviter les partis pris** liés à la connaissance préalable de certains éléments de contexte.
- Organiser les **conditions d'une réelle participation des parties prenantes**
- Définir des **critères pour le choix des sources**
  - ▣ Plans étrangers (benchmarking)
  - ▣ informateurs
  - ▣ Intégrer critères du qualité/référentiel du champ concerné (santé publique et promotion de la santé)

# Aspects stratégiques

- L'option formative et la négociation
- Influence de la culture de l'évaluation des parties prenantes
- Influence du champ d'appartenance de l'évaluateur sur le choix des cadres de référence

# NÉGOCIATION VS CULTURE ORGANISATIONNELLE

13

## □ Analyse de la demande

- Un environnement menaçant (institutionnel, stratégique, méthodologique)
- Une option « formative »
- Des issues méthodologiques



## □ Négociation de l'offre

- Questions évaluatives
- Choix des informateurs
- Choix des plans étrangers
- Disponibilité des informations par l'équipe de gestion

## □ Négociation des résultats

- Relecture
- Présentation à l'équipe de gestion
- Présentation au comité directeur
- Validation administrative

# Une taxonomie des modèles d'évaluation

(Vial M., 2005)

- \*\*\* L' évaluation – mesure (épidémiologie, docimologie, statistiques, ...)
- L'évaluation – gestion (rationalisation par objectifs, aide à la prise de décision, cybernétique, évaluation formative)
- L'évaluation – problématisation et questionnement
  - ▣ le questionnement de l'action,
  - ▣ à la recherche du sens de ce que l'on fait
  - ▣ par la problématisation

*Malgré un cahier des charges ouvert sur d'autres approches et des tentatives de négociations, c'est ce premier modèle qui imprègne les représentations des commanditaires de l'évaluation du PNNS-B1*

# Finalités, buts de l'évaluation

- informer, responsabiliser, mobiliser
- trouver les moyens d'améliorer un projet  
(pertinence, fonctionnement, ....)
- \*\*\* Reconduire, arrêter ou réorienter en fonction du succès ou de l'échec, de la qualité, de la cohérence
- Valoriser, diffuser
- \*\*\* Rendre compte, justifier

# NÉGOCIATION VS CULTURE D'ÉVALUATION ?

16

## □ Analyse de la demande

- Un environnement menaçant (institutionnel, stratégique, méthodologique)
- Une option « formative »
- Des issues méthodologiques

## □ Négociation de l'offre

- Questions évaluatives
- Choix des informateurs
- Choix des plans étrangers
- Disponibilité des informations par l'équipe de gestion

## □ Négociation des résultats

- Relecture
- Présentation à l'équipe de gestion
- Présentation au comité directeur
- Validation administrative



# Des questions évaluatives

17

- 1. Le contenu et l'architecture du plan sont-ils propices à en assurer l'efficacité ? (effets opératoires du plan)**
  - ❑ cohérence des objectifs nutritionnels et des axes stratégiques
  - ❑ *continuité, intensité*, complémentarité des actions
  - ❑ pertinence des concepts de référence
- 2. Quelles synergies sont /pourraient être développées entre le PNNS-B et les plans des entités fédérées ?**

priorités communes, activités spécifiques ou complémentaires, architecture cohérente entre les plans, renvois réciproques, etc.
- 3. Quelles sont l'acceptabilité, la pertinence et l'efficacité des modes de gestion du plan tels que réalisés ?**  
**(effets mobilisateurs du plan )**

# NÉGOCIATIONS VS PROSPECTIVE ?

18

## □ Analyse de la demande

- Un environnement menaçant (institutionnel, stratégique, méthodologique)
- Une option « formative »
- Des issues méthodologiques

## □ Négociation de l'offre

- Questions évaluatives
- Choix des informateurs
- Choix des plans étrangers
- Disponibilité des informations par l'équipe de gestion

## □ Négociation des résultats

- Relecture
- Présentation à l'équipe de gestion
- Présentation au comité directeur
- Validation administrative

# Aspects méthodologiques

- Pratiquer la triangulation (validation et garde-fou)
- Construction inductive des critères (pour apprécier les réalisations)

# Méthodes d'évaluation : triangulation

20

- **Augmenter la consistance des résultats et en établir la validité par des vérifications croisées**
  - **Triangulation des sources d'information**  
(analyse des actions, des plans, des entretiens)
  - **Triangulation des chercheurs**  
des chercheurs différents pour collecter et analyser différents corpus
  - **Triangulation des méthodes**  
appliquées à un même corpus
  - **Triangulation conceptuelle (plusieurs cadres de référence)**  
(effets opératoires ou mobilisateurs, outil d'analyse stratégique  
outil de planification – cadre logique, ..)





# Des questions évaluatives - détails

21

1. **Le contenu et l'architecture du plan sont-ils propices à assurer l'efficacité ?**
  - ▣ Traçabilité
  - ▣ Définition des concepts de référence
  - ▣ Technicité
  - ▣ Pédagogie, ergonomie du plan
2. **Quelles sont l'acceptabilité, la pertinence et l'efficacité des modes de gestion du plan tels que réalisés ?**
  - Perception **des modalités organisationnelles** et de fonctionnement par les parties prenantes
  - Formalisation des **relations partenariales et modes de communication**
  - **Modalités d'animation et de suivi du plan** par l'équipe exécutive et les instances, (en ce compris les modalités d'évaluation).

# Force et limites de l'évaluation

22

- ❑ Plan développé dans un contexte incertain voire hostile  **évaluation formative**
- ❑ Résultats orientés vers une prise de décision contextuelle  **évaluation d'expertise**
  
- ❑ Limitation des informations et des sources  **analyse de la complexité**
- ❑ Nombre d'entretiens réduit  **échantillon raisonné**