

# La professionnalisation des pratiques d'évaluation : définitions, processus et arbitrages

Auteur: Benoît Gauthier, le 4 octobre 2019

Préparé à l'origine comme conférence principale prononcée lors du congrès 2019 de la Société suisse d'évaluation, le 13 septembre. Le titre du congrès était « *Construire l'avenir ensemble* » *La professionnalisation de l'évaluation et le rôle de la SEVAL* ou "*Zusammen die Zukunft gestalten*" *Professionalisierung in der Evaluation und die Rolle der SEVAL*.

Qu'est-ce qu'une profession? Qu'est-ce qu'un-e professionnel-le?.....	1
Qu'est-ce que la professionnalisation? .....	4
Quels sont les composantes de la professionnalisation?.....	4
Les conditions de l'écosystème d'évaluation.....	4
Les mécanismes de la professionnalisation .....	5
Le processus de changement.....	7
Les ressources .....	8
Un plan enraciné .....	8
Quels sont les bénéfices, les risques et les arbitrages associés à la professionnalisation? .....	9
Bénéfices .....	9
Risques .....	10
Arbitrages .....	10
Quelle a été l'expérience de la SCÉ en regard de la professionnalisation?.....	11
Chronologie.....	11
Le programme d'accréditation.....	12
Vers l'internationalisation de la profession d'évaluation?.....	14
Références .....	15

Êtes-vous un-e professionnel-le? Êtes-vous un-e évaluateur-trice professionnel-le? C'est en quelque sorte une question rhétorique lorsqu'on la pose à une assemblée d'individus qui ont pris un jour de congé dans leur emploi du temps chargé pour discuter de la professionnalisation de l'évaluation. Mais réfléchissez-y : pourquoi pensez-vous que vous êtes un-e professionnel-le ou que vous ne l'êtes pas? Sur quoi basez-vous votre jugement?

Quand j'engage un docteur en médecine, un-e chiropraticien-ne, un-e comptable, j'aime voir leur diplôme accroché au mur.

Quand j'engage un-e architecte, j'aime m'assurer qu'il-elle figure sur la liste de son ordre professionnel.

Quand j'engage un charpentier, j'aime confirmer qu'il est enregistré auprès de la Commission du bâtiment.

Quand j'engage un exterminateur, j'aime savoir qu'il est approuvé par le Club automobile du Canada (CAA).

Lorsque j'engage une équipe de ménage, j'aime vérifier les évaluations du Bureau d'éthique commerciale.

Lorsque j'engage un-e évaluateur-trice... je dois croire au battage publicitaire que l'on retrouve dans leur proposition. Je n'ai aucun moyen de vérifier leur professionnalisme.

Je m'appelle Benoît Gauthier. Je suis né en 1956 au Québec. Cela fait de moi un baby-boomer francophone avec une formation universitaire. J'ai deux filles et deux petits-fils. Ces caractéristiques sociodémographiques ont

sûrement une très grande influence sur qui je suis, sur mes valeurs et mes opinions, sur comment je forme mon jugement et comment je passe mon temps.

En passant, j'ai été vice-président puis président de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ), membre du conseil d'administration de 2013 à 2018. Je suis vice-président du Réseau francophone de l'évaluation (RFE) et de l'Organisation internationale de coopération en évaluation (OICE). Je siège également au comité exécutif d'EvalPartners.

Je suis actif en évaluation depuis 1984. J'ai commencé ma carrière en tant que chercheur en sciences sociales axé sur les études quantitatives, formé en science politique, en dynamique des systèmes et en statistiques, à une époque où le mot « évaluateur » n'existait pas. À un moment donné, je suis devenu évaluateur et plus tard, j'ai développé une compréhension des données qualitatives ainsi que du rôle de guide que j'ai en tant qu'évaluateur. Mon implication dans la SCÉ et dans son initiative d'accréditation a également profondément marqué mon parcours d'évaluateur. Ceci est mon parcours personnel de professionnalisation; il influence certainement mon analyse des enjeux collectifs de la professionnalisation de notre communauté d'évaluateurs et de la discipline de l'évaluation.

---

## Qu'est-ce qu'une profession?

## Qu'est-ce qu'un-e professionnel-le?

On m'a demandé de parler des initiatives que la SCÉ a mises en place au fil des ans en vue de la professionnalisation de l'évaluation au Canada. Mais d'abord, ne serait-il pas bon de décrire les frontières des concepts de profession et de professionnel-le? Je pense qu'il est important de

le faire, surtout à la lumière du nombre de personnes affirmant qu'elles sont des « professionnels-les », y compris des techniciens en nettoyage à sec, des agents de vente d'assurances et des enquêteurs d'études de marché.

Les définitions officielles de « profession » dans les dictionnaires relèvent de deux domaines : (1) la religion comme dans « profession de foi » et (2) l'occupation ou le travail à travers la distinction entre amateur et professionnel. En supposant que cette réunion ne concerne pas un engagement religieux, vous pensez probablement à « profession » comme à quelque chose que l'on fait non pas comme dilettante and sur une base rémunérée, mais est-ce suffisant pour définir une profession?

Depuis le Moyen Âge, le mot profession a été utilisé principalement pour les activités libérales – en particulier le clergé, les avocats et les médecins – par opposition au travail associé à la production ou au commerce. Les activités libérales nécessitaient une éducation avancée (ne serait-ce que pour bien utiliser le saignement) et une certaine forme de stage comme apprenti.

Certains disent que la grande période de la professionnalisation a eu lieu au 19e siècle et au début du 20e siècle, lorsque les médecins et les avocats-tes ont acquis un prestige et un pouvoir significatifs, et que d'autres groupes – ingénieurs, architectes, dentistes, enseignants-tes, comptables, vérificateurs-trices, infirmiers-ères – ont commencé à se battre pour des positions similaires dans la société.

Au 20e siècle, Larson a suggéré qu'« une profession est une occupation à temps plein qui apporte un statut élevé et un revenu confortable.

Il repose sur une formation formelle dans un domaine de connaissances spécialisées, confirmée par quelque type de certification. Le-la professionnel-le fournit des services aux clients-tes, pas des produits aux consommateurs-trices, et gagne des honoraires plutôt qu'un salaire. Les membres d'une profession suivent un code de déontologie régi par des associations de professionnels plutôt que par l'État ou par un autre organisme extérieur ». Larson elle-même a suggéré que ces associations professionnelles tentent également de créer et de contrôler le marché des services de leurs membres, notamment en limitant la concurrence des praticiens non agréés.

Citant James Albisetti, « l'analyse de Larson contient des éléments d'interprétations bienveillantes et conspiratives de la professionnalisation qui existent dans toute la littérature savante. D'un côté, le processus apparaît comme la victoire de l'expertise, de l'honnêteté, voire du service désintéressé contre l'incompétence, la fraude et le charlatanisme. De l'autre, cela implique l'établissement d'un monopole, l'exclusion des non-professionnels et la limitation du choix du public. »

En 1994, dans un article très influent portant sur l'évaluation, Worthen a proposé neuf caractéristiques qu'une profession pleinement développée doit posséder :

1. Un besoin de spécialistes en évaluation.
2. Du contenu (connaissances et compétences) propre à l'évaluation.
3. Des programmes de préparation pour les évaluateurs-trices.
4. Des opportunités de carrière stables en évaluation.
5. Une certification ou un mécanisme de licence des évaluateurs-trices.

6. Des associations professionnelles appropriées pour les évaluateurs-trices.
7. L'exclusion de personnes non qualifiées de ces associations.
8. Une influence des associations d'évaluateurs-trices sur les programmes de préparation destinés aux évaluateurs-trices.
9. Des normes de pratique de l'évaluation.

Worthen a conclu que l'évaluation correspondait à six des neuf caractéristiques. Ceux qui n'étaient pas été atteints à l'époque étaient la certification, l'exclusion de personnes non qualifiées et l'influence sur les programmes de formation. Dans la plupart des discussions américaines et canadiennes du milieu des années 90, cette analyse a été très influente et a permis à de nombreuses personnes de conclure que « l'évaluation n'est pas une profession ». Je lis ceci différemment : je le lis comme un programme pour devenir une profession ou comme une liste de caractéristiques à développer ou à renforcer pour que l'évaluation acquière le statut de profession. Pour moi, cela est le processus de professionnalisation.

Dans le même esprit, mais beaucoup plus récemment (2011), Robert Picciotto a identifié les caractéristiques les plus fréquemment mentionnées d'une profession<sup>1</sup> et énuméré les critères suivants pour évaluer le professionnalisme d'un groupe professionnel distinct :

1. Prestige et statut (demande élevée et croissante de services; récompenses monétaires substantielles; respectabilité et place reconnue dans les zones supérieures de l'échelle professionnelle);
2. Dispositions éthiques (orientation en faveur de l'intérêt public, loyauté à l'égard du groupe professionnel; engagement à faire carrière tout au long de la vie, comportement respectueux, solidarité professionnelle; responsabilité à l'égard de la qualité du travail);
3. Expertise (éducation de haute qualité; exposition à la pratique, connaissances théoriques, compétences spécialisées, bon jugement, maîtrise des techniques);
4. Autonomie professionnelle (contrôle du recrutement, formation, directives professionnelles, normes éthiques, règles administratives, assurance de la qualité, procédures disciplinaires);
5. Titres de compétence (diplôme d'un établissement d'enseignement supérieur agréé; titre professionnel; résultats attestés; appartenance à des associations professionnelles).

Des auteurs comme Worthen et Picciotto ont posé la question de savoir si l'évaluation était une profession et ont utilisé des critères pour appuyer cette évaluation. Je suis plus intéressé par ce que nous devons faire pour faire de l'évaluation une profession. Cela nous amène à la

<sup>1</sup> Possession d'une compétence basée sur des connaissances théoriques; offre de formation et d'éducation; vérification de la compétence des membres; organisation professionnelle; respect d'un code de conduite; et service altruiste.

notion de professionnalisation ou à ce qu'il faut faire pour se construire un statut professionnel.

---

## Qu'est-ce que la professionnalisation?

En ce qui concerne l'émergence de professions (ou le processus de professionnalisation), Neal et Morgan suggèrent que le Royaume-Uni et l'Allemagne représentent deux approches totalement différentes. Au Royaume-Uni, la professionnalisation s'est établie de bas en haut, des associations professionnelles au statut professionnel. En Allemagne, la professionnalisation s'est faite de haut en bas: une administration publique forte d'une jurisprudence donnant à l'État le contrôle de la définition des professions. Je peux affirmer qu'au Canada, la professionnalisation s'est produite, en évaluation et ailleurs, selon le modèle britannique. Vous êtes mieux placé que moi pour analyser la situation en Suisse : l'impulsion de la professionnalisation est-elle ascendante (de la part des praticiens) ou descendante (des régulateurs)?

Le professionnalisme est une convergence de connaissances, de valeurs, d'attitudes et de comportements. Un-e professionnel-le est une personne affichant les attributs du professionnalisme. **Qu'est-ce que la professionnalisation? C'est une feuille de route, un voyage, un plan collectif visant à donner une importance particulière à une activité (ici, l'évaluation) et à la reconnaître, afin de contribuer à une performance supérieure à cette activité et à la protection du public qui n'est pas en mesure de juger de la qualité de cette performance.** Le professionnalisme est un état. La professionnalisation est un processus.

---

## Quels sont les composantes de la professionnalisation?

Êtes-vous un-e professionnel-le? Comment tirez-vous à cette conclusion?

Au cours des six dernières années où je me suis intéressé à ce sujet, j'ai constaté que les discussions sur la professionnalisation avaient tendance à ne porter que sur un aspect : les mécanismes ou les outils de la professionnalisation. J'avance qu'il existe au moins cinq classes d'ingrédients dans le parcours de professionnalisation: les conditions de l'écosystème, les mécanismes, le processus de changement, les ressources et le plan enraciné. Voyons.

---

### Les conditions de l'écosystème d'évaluation

La première classe d'ingrédients du parcours de la professionnalisation est l'écosystème national d'évaluation. C'est l'ensemble des circonstances qui définissent la situation actuelle et déterminent si un certain niveau de professionnalisation est conseillé et réalisable. Les ingrédients clés ici sont :

- le besoin pour l'expertise : existe-t-il une demande de travail de qualité dans le domaine visé? Sans demande, aucun travail supplémentaire n'est nécessaire.
- l'existence de l'expertise : existe-t-il un groupe identifiable d'individus qui pratiquent l'expertise en question? Il ne sert à rien d'essayer de professionnaliser une activité qui n'est pas pratiquée par des individus qui peuvent être trouvés et regroupés.
- la perception d'un problème : existe-t-il un problème dans l'écosystème d'évaluation

national qui se traduirait par un besoin de changement? Je suis personnellement convaincu que les collectifs (par opposition aux individus qui se comportent différemment) ne soutiennent le changement que lorsque quelque chose fait mal. La trajectoire de professionnalisation de la pratique de l'évaluation est beaucoup moins susceptible de s'enraciner si la communauté des évaluateurs-trices est satisfaite de sa situation, celle du métier et celle du service rendu au client de l'évaluation. Pas de douleur, pas de changement. Alors, qu'est-ce qui fait mal?

- le niveau de consensus concernant le problème : existe-t-il un niveau relativement élevé d'accord sur la définition du problème, sa dynamique et les solutions possibles? Plus l'accord est grand, plus la communauté de l'évaluation est susceptible de concevoir un plan de professionnalisation réussi.
- les parties prenantes : existe-t-il des parties prenantes clés qui ont des intérêts clairs et forts en faveur ou contre la professionnalisation de l'évaluation? Sont-elles solides? Sont-elles organisées?
- l'environnement favorable : l'environnement de la pratique de l'évaluation favorise-t-il la professionnalisation? En analysant l'environnement, vous seriez intéressé-e par les structures institutionnelles dotées d'un mandat d'évaluation, les lois, les politiques ou règlements qui soutiennent ou entravent l'évaluation, les programmes universitaires en évaluation, etc.

À mon avis, il est important de bien comprendre ces composantes de l'écosystème afin de répondre à au moins trois questions :

1. Y a-t-il un besoin de professionnalisation?

2. Est-ce clair et convenu au sein de la communauté de l'évaluation?
3. Les forces extérieures à la communauté de l'évaluation soutiennent-elles généralement une pratique d'évaluation professionnalisée?

## **Les mécanismes de la professionnalisation**

La deuxième catégorie d'ingrédients du parcours de professionnalisation est celle dont on entend le plus parler : celle des mécanismes.

LIGNES DIRECTRICES EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE – Parce que l'un des aspects essentiels du professionnalisme est la protection du public – plutôt que celle du-de la professionnel-le – l'éthique joue un rôle important dans le processus de professionnalisation. L'élaboration de lignes directrices éthiques est généralement un marqueur précoce de la volonté de professionnaliser une pratique. En effet, plusieurs sociétés d'évaluation nationales ont élaboré des lignes directrices éthiques. Je n'ai pas pu trouver de code d'éthique adopté par la SEVAL.

NORMES D'ÉVALUATION – Le deuxième mécanisme le plus courant est l'élaboration d'un ensemble de normes pour la pratique de l'évaluation. Les normes parlent des caractéristiques d'un travail de qualité. Elles sont généralement énoncées au niveau des principes plutôt que dans les détails. Parce qu'elles fournissent un cadre pour l'exécution de travaux de qualité et compte tenu de la diversité des types de pratiques et d'approches d'évaluation, elles peuvent être plus difficiles à établir que les directives éthiques. SEVAL a adopté (et mis à jour) des normes d'évaluation qui semblent généralement fondées sur le Comité mixte sur les normes d'évaluation en l'éducation (*Joint*

*Committee on Standards for Educational Evaluation, JCSEE*) que la SCÉ a adopté intégralement.

**RÉGIME DE COMPÉTENCES** – Vient ensuite le développement d'un schème de compétences en tant que mécanisme de professionnalisation. Les référentiels de compétences identifient les compétences requises pour une pratique d'évaluation professionnelle et compétente. Ces compétences ne sont pas toutes spécifiques à l'évaluation de la même manière que les compétences d'autres professions ne leur sont pas spécifiques : un avocat doit être compétent en rédaction formelle; il en va de même pour un évaluateur. Ce n'est pas parce qu'une compétence n'est pas spécifique à une profession qu'elle n'est pas importante pour le service professionnel dans cette profession. Une douzaine de cadres de compétences pour la pratique de l'évaluation ont été élaborés au cours des 10 ou 15 dernières années. La SEVAL a adopté le sien en 2012.

**PROMOTION** – Nous avons vu jusqu'ici les éléments de base : directives éthiques, normes de pratique et schème de compétences. Mais ces ingrédients n'ont pas de sens s'ils ne sont pas promus, connus et utilisés. Ainsi, la communication et la formation constituent un autre mécanisme permettant de donner vie aux blocs de base. Plus généralement, le développement professionnel ainsi que la formation académique sont des mécanismes essentiels pour aider les évaluateurs-trices à améliorer leurs compétences, dans tous les domaines, afin de découvrir de nouveaux outils, cadres, méthodes et approches. Ici, l'association nationale (ou *Voluntary Organization for Professional Evaluation, VOPE*) joue clairement un rôle dans le soutien à de courtes activités de formation, à des publications savantes, à des cercles d'apprentissage, à des recherches sur

l'évaluation, à l'élaboration de programmes d'études et à la formation avancée.

**SYSTÈME DE RECONNAISSANCE** – Basé sur les quatre mécanismes précédents, le processus de professionnalisation est déjà en marche. Mais il manque un élément clé : un moyen de reconnaître la conduite professionnelle de la pratique. Ces dernières années, les systèmes de reconnaissance ont été assimilés aux deux options qui ont été testées le plus largement dans notre monde de l'évaluation : l'examen par les pairs tel que proposé par EES et UKES, et l'accréditation telle que proposée par la SCÉ. Dans des travaux que j'ai récemment achevés pour le Groupe d'évaluation des Nations-Unies (GENU), j'ai proposé une typologie des systèmes de reconnaissance comprenant sept catégories.

1. La présence à une formation ne constitue peut-être pas un système de reconnaissance car elle implique la simple confirmation que l'on a suivi la formation.
2. L'achèvement d'une formation incluant l'évaluation de l'apprentissage et l'évaluation par rapport à une norme définie s'ajoute à la simple participation.
3. La valorisation par les pairs lorsque ses pairs jugent de la compétence d'une personne; cela peut aussi inclure une bonne dose d'auto-évaluation. Les programmes d'examen volontaires par les pairs évaluateurs-trices de UKES et EES sont de cette nature.
4. L'accréditation est fondée sur l'évaluation de la compétence par rapport à des énoncés de compétence établis, attestée par la formation, l'expérience, la performance, etc. La démonstration de compétence est généralement fondée sur le portefeuille et l'expérience.

5. La certification est une forme plus stricte de vérification de la compétence. Généralement, elle est basée sur un examen et évaluée par un comité d'autorités reconnues.
6. Les diplômes universitaires délivrés par les collèges et les universités constituent un marché reconnu pour la reconnaissance du niveau de compétence des individus.
7. La délivrance de licence de travail est encadrée par la loi; généralement, les organismes professionnels reçoivent l'autorité légale sur la reconnaissance des professionnels-les pouvant exercer un métier donné. Cette reconnaissance peut être basée sur l'obtention d'un diplôme, des examens, des stages, etc.

Il y a des avantages et des inconvénients à chaque option. Selon moi, la professionnalisation nécessite une forme de reconnaissance des praticiens-nes individuels-les pour offrir une valeur au monde en dehors des cercles d'évaluation. Sans système de reconnaissance, le public ne dispose d'aucune méthode pour distinguer les praticiens dignes de confiance des fraudes potentielles.

Le mécanisme ultime au-delà du système de reconnaissance est le conseil de discipline : la logique est que si la reconnaissance est étendue à un praticien, il devrait également être possible de l'enlever. La plupart des systèmes de reconnaissance basés sur des licences, voire tous, sont accompagnés d'un certain type de conseil de discipline. Parallèlement à cette fonction de surveillance, un conseil de discipline pourrait également se voir attribuer un rôle de médiation – fonction dont certains d'entre vous débattront cet après-midi. C'est une idée intéressante, mais remplie de difficultés selon moi. Voici pourquoi. Pensez d'abord au conseil de discipline. Je suppose que vous admettez que le

travail d'un conseil de discipline serait difficile : déterminer si un-e évaluateur-trice s'est comporté-e conformément aux directives en matière d'éthique et aux normes de pratique est difficile. Mais cela ne concerne qu'un seul aspect de la relation – uniquement l'évaluateur-trice. En comparaison, un organe de médiation devrait examiner les deux aspects de la relation (et peut-être même davantage) pour déterminer si toutes les parties se sont comportées de manière optimale : l'évaluateur-trice lorsqu'il-elle fournit des services d'évaluation, mais aussi le donneur d'ordre pour la définition de la mission, le-la responsable de l'évaluation pour la supervision de l'évaluation et les parties prenantes pour la fourniture d'informations, etc. En raison de cette complexité et à moins que le but de la médiation soit très superficiel et contraint (avec une utilité par conséquent limitée), je vois la médiation comme une impasse potentielle. En outre, quel problème la médiation est-elle censée résoudre? Ce n'est pas clair pour moi, malgré que j'aie assumé des rôles des deux côtés du processus d'évaluation.

## **Le processus de changement**

---

La troisième classe d'ingrédients du parcours de professionnalisation est le processus de changement. La professionnalisation signifie le changement – de l'informel au structuré, de désorganisé à organisé, d'indéfini à explicite – et peut donc être intégré à un cadre de gestion du changement. Heureusement, il existe de nombreux ouvrages et documents sur la gestion du changement. La liste des étapes à prendre en compte est la suivante :

1. Analyse préliminaire et contexte : il s'agit d'une description de la situation actuelle, des perceptions des intervenants, des problèmes, des questions, des préoccupations,



comme discuté plus tôt. L'établissement d'une liste des parties prenantes, de leurs intérêts et de leurs positions est également inclus.

2. **Facilitateurs et obstacles :** dans toute stratégie de changement, il est essentiel de déterminer les facilitateurs et les obstacles qui font de la situation actuelle ce qu'elle est et qui pourraient être renforcés ou réduits. Cela conduit à une analyse des sources de résistance au changement et à l'identification de contre-mesures.
3. **Planifier les actions :** sur la base de facilitateurs et obstacles sujets à une intervention, on planifie les actions qui déplaceront les champs de forces dans le sens de la professionnalisation, y compris les mécanismes énumérés précédemment.
4. **Suivi :** nous savons qu'il faut surveiller de près un petit ensemble d'indicateurs de changement, notamment les produits (dialogue avec les parties prenantes, nouveau cadre de compétences, par exemple) et les résultats (nombre de personnes formées, nombre d'évaluations réalisées, par exemple).
5. **Réaction :** les plans nécessitent des ajustements de la cadence, du rythme et même du contenu en fonction des réactions des parties prenantes et des données de surveillance.

La stratégie de changement doit être à la mesure de la capacité à la mettre en œuvre. Il est inutile de développer un plan formidable si les ressources (de tous types) ne sont pas disponibles. Cela dit, élaborer un plan ouvert, inclusif et ambitieux (mais réaliste) constitue également un moyen de se rapprocher des partenaires dans la stratégie de changement et de professionnalisation.

Les éléments clés du succès dans la gestion du changement sont la transparence et la communication. Être secret et sournois est une recette menant au désastre à court ou moyen terme. Avec la transparence et la communication, la dynamique de la situation devient rapidement claire et peut être facilement résolue. Un autre élément clé est la participation de toutes les parties à un changement et la détermination des avantages pour tous dépassant les coûts associés à tout changement.

---

## Les ressources

La quatrième classe d'ingrédients du parcours de professionnalisation concerne les ressources. Pour simplifier les choses, vous pouvez considérer cela comme de l'argent et du temps. Si ce n'était pas déjà clair, permettez-moi de le préciser : s'engager dans la voie de la professionnalisation demande beaucoup de temps de bénévolat et d'argent. Bien entendu, le montant nécessaire dépend de l'exhaustivité du parcours de professionnalisation. Mais rappelez-vous simplement ce que la SEVAL a dû investir pour produire ses normes originales et révisées, puis ses cadres de compétences pour les praticiens et les gestionnaires. Je ne sais pas combien il a fallu mais quelqu'un doit le savoir et doit pouvoir projeter ce que nécessiterait le parcours entre la situation actuelle et les choix qui seront faits par la SEVAL et toute autre association nationale.

---

## Un plan enraciné

Cette analyse du contexte national et une gestion prudente du changement devraient aboutir à une solution ou à un plan de professionnalisation enraciné, adapté au contexte national, reflétant les forces en jeu et proportionné aux ressources

disponibles. Dans l'idéal, à mon avis, ce plan enraciné devrait aboutir au déploiement d'un ensemble complet des caractéristiques professionnelles identifiées par Piciotto et d'autres.

Notez que, jusqu'à présent, j'ai situé l'analyse dans le contexte national. Il est en effet plus facile d'analyser, de planifier et d'agir dans un ensemble plus homogène que de le faire dans un environnement très hétérogène. Ainsi, un niveau d'intervention national semble approprié. Au moins au début.

Maintenant, est-il concevable qu'il y ait une voie vers la professionnalisation à l'échelle mondiale? D'autres l'ont fait. Par expérience personnelle, je peux parler de consultants en gestion (CMC). Le titre CMC est reconnu partout même s'il est géré localement ou nationalement sur la base de critères et de processus approuvés internationalement. Vous avez peut-être d'autres exemples en tête.

IDEAS, l'association internationale d'évaluation du développement, qui est une association mondiale d'évaluateurs-trices individuels-les, a élaboré un « code d'éthique » et des « compétences pour les évaluateurs, les gestionnaires et les commissaires en évaluation du développement ». Ce sont des documents (mécanismes) de portée internationale. En un sens, le cadre de compétences du GENU a également une portée mondiale. De plus, il est remarquable que tous les codes d'éthique relatifs à l'évaluation partagent de nombreuses considérations. Les normes adoptées par certaines sociétés d'évaluation s'inspirent des travaux du JCSEE. Et les cadres de compétences existants se sont considérablement influencés mutuellement. Dans un travail récent que j'ai réalisé pour le GENU, j'ai comparé le cadre de compétences du GENU avec quatre cadres de

compétences publiés plus tard et j'ai constaté qu'au niveau micro de chaque compétence, environ 50 % des compétences étaient identiques dans quatre ou cinq de ces cadres.

Tracer une voie mondiale de professionnalisation ne serait pas un mince exploit mais, même si le résultat était imparfait par manque d'une base solide et d'un contexte simple, cela constituerait une source d'inspiration significative pour les efforts nationaux.

---

## Quels sont les bénéfices, les risques et les arbitrages associés à la professionnalisation?

Êtes-vous un-e professionnel-le? Comment tirez-vous à cette conclusion?

Jacob et Boisvert (2010), Piciotto (2011), Evetts (2018) et d'autres ont fourni des informations utiles sur les bénéfices et les risques de la professionnalisation. Voyons cela rapidement.

---

### Bénéfices

- La construction d'une identité partagée à travers des définitions communes, une terminologie, des références, des modèles, des théories, etc.
- La promotion d'une image positive auprès des clients et des consommateurs préférant généralement traiter avec un-e professionnel-le plutôt qu'avec un-e amateur-e.
- L'amélioration de la formation en évaluation et des connaissances chez les évaluateurs-trices suite à la réalisation personnelle de ses lacunes et des exigences en matière d'amélioration.

- Une formation avancée influencée par la pratique et les compétences afin que les professionnels-les émergents-tes puissent plus facilement trouver une place dans la profession.
- Une pratique d'évaluation plus homogène – considérée par certains-nes comme un risque mais interprétée comme un avantage en ce sens qu'elle permet de mieux comprendre ce que font les évaluateurs-trices.
- Une qualité d'évaluation améliorée à la suite d'une prise de conscience accrue et d'une formation améliorée.
- Une utilisation accrue des données probantes issues de l'évaluation grâce à des processus d'évaluation mieux gérés et à des études d'évaluation plus pertinentes.
- Plus de prestige pour les évaluateurs-trices qui peuvent désormais se référer à un ensemble spécifique de compétences et de capacités pour présenter leur métier.
- Une réduction de l'incidence des comportements problématiques grâce à une meilleure formation et au respect des normes et des directives.
- La protection du public découlant d'une meilleure définition de l'activité des évaluateurs-trices et de l'amélioration des capacités professionnelles.

## Risques

---

- La glorification des opinions de quelques-unes au lieu d'une perspective consensuelle si le processus de professionnalisation est mal géré et que les positions d'un petit groupe dominant la conversation.
- Une diversité méthodologique restreinte si les normes sont restrictives et ne permettent pas l'innovation.
- Un champ restreint si l'innovation n'est pas correctement valorisée.

- Si les normes sont trop strictes et ne laissent pas la place à de nouvelles idées, la rigidification de la formation normalisée.
- L'exclusion de praticiens-nes talentueux-ses si le processus de professionnalisation crée des barrières à l'entrée excessives.
- Faire passer les intérêts des évaluateurs-trices avant ceux des clients-tes si le corporatisme prime sur la recherche de la qualité.

Il me semble (et certains auteurs que j'ai cités qui se sont prononcés sur le sujet sont de cet avis) que ces risques sont gérables grâce à un processus de discussion ouvert, transparent et démocratique.

## Arbitrages

---

Dans le cadre d'une discussion sur la nécessité de professionnaliser les spécialistes en cybersécurité, le Conseil national de la recherche des États-Unis (2013) a exposé certains arbitrages qu'ils ont associés à la professionnalisation et qui pourraient être pertinents pour notre discussion.

1. *Qualité contre quantité.* Il est possible que l'amélioration de la qualité se fasse au prix de restrictions d'accès résultant de barrières à l'entrée. Ceci est beaucoup plus probable si le parcours de professionnalisation comprend des étapes obligatoires telles que l'exigence d'une formation ou d'une certification spécifique. L'expérience acquise par la SCÉ avec son programme d'accréditation a plutôt consisté à attirer les nouveaux-elles praticiens-nes qui pouvaient désormais suivre un chemin professionnel menant à l'évaluation et à travers l'évaluation plutôt qu'à un filtre ou à un entonnoir.

2. *Normalisation contre dynamisme.* Les cursus ou certifications communs fournissent un certain niveau de normalisation qui aide à définir le domaine. Le compromis pourrait être une réduction du dynamisme ou de l'innovation dans un contexte de changement rapide. Nous n'avons pas observé cet effet négatif dans le contexte canadien. Le cadre de compétences de la SCÉ a été révisé 10 ans après sa configuration initiale. Il inclut maintenant des considérations sur l'inclusion, le partage du pouvoir et les droits de la personne qui n'étaient pas inclus initialement.
3. *Besoins généraux contre besoins spécifiques.* Le Conseil national de la recherche a suggéré que la professionnalisation pouvait être justifiée dans un sous-domaine particulier, sans l'être dans tout un domaine de pratique. C'était peut-être vrai de la cybersécurité, mais l'expérience canadienne montre que l'évaluation peut être traitée comme un tout dans les efforts de professionnalisation.
4. *Meilleure information des employeurs contre fausse certitude.* Les mécanismes de reconnaissance officiels offrent une certaine capacité à évaluer les candidats-tes ou les consultants-tes, mais une confiance excessive en ceux-ci peut exclure certaines des personnes parmi les plus talentueuses et les plus aptes. Ce risque n'est pas différent de celui d'une utilisation aveugle des diplômes universitaires; ils ne racontent qu'une partie de l'histoire. Les employeurs et les commissaires dans le contexte canadien font maintenant souvent référence au titre EQ de la SCÉ comme un atout ou un avantage.
5. *Capacités du-de la travailleur-euse contre exigences du poste.* Les capacités génériques liées aux compétences ne correspondent pas nécessairement aux exigences spécifiques du poste. Par exemple, un-e évaluateur-trice spécialisé-e dans l'analyse qualitative et

accrédité peut ne pas répondre aux exigences d'une évaluation de résultats quantitative sans compromis. J'affirme cependant que les mécanismes de professionnalisation n'existent pas pour assurer une telle correspondance. Un des principes éthiques de la SCÉ déclare que « Les évaluateurs devraient faire preuve d'honnêteté quant à l'étendue de leurs aptitudes et de leurs connaissances ».

6. *Stimulation contre restriction de l'offre.* La professionnalisation peut augmenter l'offre au fil du temps, car elle contribue à accroître la notoriété et le caractère souhaitable d'une profession, mais elle peut également réduire le nombre de candidats futurs si les exigences sont dépassées ou excessives.

---

## Quelle a été l'expérience de la SCÉ en regard de la professionnalisation?

### Chronologie

---

Alors, compte tenu de cette longue mise en situation, quelle a été l'expérience de la SCÉ en regard de la professionnalisation? Voici une chronologie de la mise en œuvre par la SCÉ des mécanismes de professionnalisation. Je dois admettre que l'évolution apparemment stratégique de ces activités n'a pas toujours été profondément réfléchi : parfois, on saisit une opportunité, même si une analyse préalable n'avait pas identifié cette direction.

- La SCÉ a été fondée en 1980.
- Depuis lors, elle a organisé 40 congrès annuels qui constituent des moments clés pour les échanges et le réseautage professionnels.

- Elle a publié 90 numéros de la Revue canadienne d'évaluation de programme en 34 ans, contribuant ainsi à la diffusion des connaissances dans notre discipline. La RCEP est maintenant à accès ouvert et constitue une contribution à la profession dans le monde entier.
- La SCÉ et sa fondation caritative, le FSCÉÉ, organisent depuis 23 ans le Concours d'étude de cas pour les étudiants-tes, contribuant ainsi à l'initiation à l'évaluation de plus de 1 000 personnes.
- La SCÉ a créé un séminaire d'introduction de quatre jours qui a été offert une douzaine de fois par an au cours des 20 dernières années. Elle a également créé d'autres activités de perfectionnement.
- La SCÉ gère un site Web actif depuis 2001.
- Depuis environ cinq ans, la SCÉ gère un système de mentorat en ligne.
- En 1994, la SCÉ a adopté les normes du JCSEE comme siennes; la SCÉ contribue aussi à ce comité conjoint.
- Des directives éthiques ont été établies et adoptées en 1995. Elles sont en cours de révision.
- En 2005, une enquête auprès des membres a documenté un appétit pour un système de reconnaissance professionnelle.
- En 2008, la SCÉ a adopté un ensemble de 49 compétences requises pour la pratique de l'évaluation au Canada (nous ne sommes pas impérialistes à leur sujet) après un long processus de consultation. Plusieurs universités membres du Consortium des universités pour l'enseignement de l'évaluation (fondé en 2008) ont utilisé le cadre de

compétences de la SCÉ pour concevoir leurs programmes d'études avancées en évaluation.

- En 2010, le programme d'accréditation a été lancé.
- En 2014, le CES a finalement adopté une définition de l'évaluation.
- Une évaluation indépendante du programme d'accréditation a été réalisée en 2015, ce qui a conduit à reconsidérer certains éléments du programme.
- En 2017, la SCÉ a lancé un institut de formation en ligne afin de soutenir le perfectionnement des membres résidant à la grandeur du Canada.
- Les compétences de 2008 ont été révisées en 2018 et réduites à 36 tout en utilisant un langage plus compact et introduisant de nouvelles notions.
- Depuis 2006, lorsque le conseil d'administration a décidé de développer le programme d'accréditation, la SCÉ a utilisé ce programme comme base d'une grande partie de sa planification stratégique.

### **Le programme d'accréditation**

---

Ce qui distingue la SCÉ dans son parcours de professionnalisation est le programme d'évaluateur-trice qualifié-e (EQ). C'est le seul du genre au monde<sup>2</sup> et il est opérationnel depuis près de 10 ans. Il diffère de l'objectif du processus d'examen volontaire par les pairs de EES et de UKES, qui est centré sur une auto-évaluation. Voici les paramètres clés du programme de la SCÉ.

<sup>2</sup> La Société japonaise d'évaluation dispose d'un programme de formation de 6 jours appelé « Certified Professional Evaluator » menant à un examen; en septembre 2018, il y avait 585 personnes certifiées de cette manière. Elle gère également un

programme appelé « Certified Advanced Evaluator » basé sur un portefeuille de travail; 16 personnes étaient certifiées en septembre 2017.

- C'est un programme volontaire. Il n'existe aucune obligation légale ou réglementaire d'obtenir la désignation EQ pour pratiquer l'évaluation.
- En août 2019, 441 personnes avaient reçu le titre EQ.
- Le programme vise à promouvoir une évaluation éthique, de qualité et compétente au Canada.
- Les exigences sont deux années d'expérience (équivalent temps plein) en évaluation, une maîtrise ou un doctorat dans n'importe quelle discipline ou un diplôme de deuxième cycle en évaluation, ainsi qu'un dossier expliquant comment l'expérience et la formation de la personne démontrent sa compétence dans les 36 compétences en évaluation.
- Le dossier est examiné par deux membres du comité d'accréditation, qui sont des évaluateurs-trices chevronnés-es reconnus-es par leurs pairs.
- Le-la titulaire du titre doit accumuler 40 heures d'apprentissage pertinent à son parcours professionnel en tant qu'évaluateur-trice sur trois ans et en rendre compte.

Le programme a été mis au point entre 2006 et 2008 à la suite d'une enquête à grande échelle menée en 2005 qui montrait une volonté de trouver un moyen de s'identifier en tant qu'évaluateur-trice professionnel-le et d'identifier des évaluateurs-trices professionnels-les pour le recrutement et la sous-traitance. Du point de vue de la SCÉ, les objectifs du programme d'accréditation dépassaient le cadre de cette réponse du marché, étant perçus comme un moyen de mieux définir la profession, de structurer les activités de la SCÉ elle-même et d'influencer la qualité de la pratique.

L'évaluation indépendante menée par le Claremont Evaluation Center (affilié à Claremont Graduate University de Californie) en 2015 a généralement confirmé que le programme d'accréditation de la SCÉ cheminait vers la réalisation de ses objectifs. Il a également identifié certains risques et recommandé diverses actions en guise de contre-mesures. La SCÉ prévoit commander une autre évaluation entre 2020 et 2022. Au Canada, certains pensent que, compte tenu du succès de ce programme d'accréditation destiné à des évaluateurs-trices relativement nouveaux-elles, nous devrions créer un programme plus avancé visant les évaluateurs-trices professionnels-les agréés-es; cela avait été identifié comme prochaine étape dès 2006 mais n'a pas encore pris forme.

En 2015, Jean A. King se demandait pourquoi le programme de formation continue avait été un tel succès. Elle a identifié cinq « considérations spécifiques » :

1. la prudence exercée lors de l'utilisation du schème de compétences pour structurer le programme d'accréditation;
2. l'importance de la perception d'un besoin ou de la valeur d'un titre de compétences;
3. l'attention accordée aux réactions du milieu;
4. l'identification de personnes qualifiées et engagées pour développer et gérer le programme;
5. l'assurance que toutes les parties prenantes, y compris celles qui ne font pas partie de la profession, sont impliquées.

À mon avis, le programme d'accréditation de la SCÉ a été un succès jusqu'à présent, mais certains obstacles ont été rencontrés en cours de route. En voici sept :

1. L'idée initiale du programme d'accréditation a été reçue avec des critiques mitigées (Dumaine, 2015) : une majorité n'était pas engagée, beaucoup étaient favorables, mais une minorité importante et forte était critique. Un processus lent d'écoute et de planification a été mis en place de 2006 à 2008 pour répondre aux critiques. En 2015, les évaluateurs-trices du programme d'accréditation ont eu du mal à trouver des critiques virulents que, comme président de la SCÉ, j'avais insisté que l'on écoute.
2. Il est difficile de s'assurer qu'une formation suffisante et variée soit disponible pour aider les professionnels-les à obtenir leurs grades et à maintenir leurs compétences.
3. Le modèle d'accréditation choisi par la SCÉ convient aux professionnels-les débutants-es, mais les experts-es devraient être reconnus-es au moyen d'une certification plutôt que d'une accréditation, une étape qui n'a pas encore été entreprise par la SCÉ.
4. Certaines sous-cultures organisationnelles sont suffisamment fortes pour devenir autonomes ou, à tout le moins, pour réduire le besoin de titres professionnels. Au Canada, c'est actuellement le cas dans la fonction publique fédérale.
5. Il existe une dynamique circulaire selon laquelle l'intérêt des évaluateurs-trices pour le titre professionnel est nourri par la reconnaissance professionnelle de la profession par ses utilisateurs (employeurs, donneurs d'ordre) mais que cette reconnaissance requiert un nombre suffisant de professionnels-les qualifiés-es dûment accrédités-es. Je pense que nous avons maintenant atteint une masse critique suffisante, mais il a fallu plusieurs années pour y parvenir.
6. Les professionnels-les établis-es sont moins susceptibles de ressentir le besoin

d'accréditation professionnelle formelle, mais leur participation est nécessaire.

7. La SCÉ a créé et mis en œuvre une stratégie de professionnalisation, principalement grâce aux efforts bénévoles d'un grand nombre de ses membres. Ce type de modèle est limité car l'énergie des volontaires est limitée.

---

## Vers l'internationalisation de la profession d'évaluation?

Vous avez peut-être maintenant compris que je suis un partisan de l'internationalisation de la profession d'évaluation. Il est vrai qu'il existe de nombreuses méthodes d'évaluation et que le but des évaluations peut librement naviguer dans les eaux de la responsabilité, de l'apprentissage et de la critique. Néanmoins, nous aspirons tous-tes au développement d'éléments de preuve crédibles, reproductibles, indépendants et utiles (à divers degrés d'insistance) qui facilitent l'évaluation des initiatives en faveur du progrès social, sous une forme ou une autre.

J'ai tenté de démontrer que les plans nationaux de professionnalisation sont les fondements de l'entreprise. Mais je pense aussi que des outils et des mécanismes internationaux seraient les bienvenus, ne serait-ce que pour appuyer les efforts nationaux. Donc, en plus des questions que vous allez débattre aujourd'hui à propos de la SEVAL et de la Suisse, je vous laisse avec les questions suivantes :

- Devrions-nous confier à l'OICE et à EvalPartners les prochaines étapes du travail du JCSEE étant donné que le JCSEE semble un peu essoufflé et qu'il serait bon d'avoir des normes « d'évaluation » plutôt que des normes « d'évaluation de l'éducation »?

- Devrions-nous confier à IDEAS le développement et la révision de compétences minimales tenant compte du travail effectué par plusieurs associations nationales et par le GENU?
- Devrions-nous adopter le programme d'accréditation de la SCÉ comme un marqueur international de la professionnalisation individuelle, étant donné qu'il s'agit du seul modèle ouvert et fonctionnel?

Êtes-vous un-e professionnel-le? Comment tirez-vous à cette conclusion?

---

## Références

James C. ALBISETTI (2001) « Professionals and Professionalization » dans *encyclopedia.com*

François DUMAINE (2015) « A Point of No Return Finally Reached: The Journey Ahead » dans *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme*, 29-3 (Special Issue / Numéro special), 154-159.

Julia EVETTS (2018) « Professions in turbulent times: changes, challenges and opportunities » dans *Sociologia, Problemas e Práticas*, n° 88, 43-59.

Steve JACOB et Yves BOISVERT (2010) « To be or not to be a profession: pros, cons and challenges for evaluation » dans *Evaluation*, 16-4, 349-369.

Jean A. KING (2015) « From the Outside, Looking In with a Smile: A Summary and Discussion of CES's Credentialed Evaluator Designation » dans *Canadian Journal of Program Evaluation / La Revue canadienne d'évaluation de programme*, 29-3 (Special Issue / Numéro special), 134-153.

National Research Council (2013) *Professionalizing the Nation's Cybersecurity Workforce?: Criteria for Decision-Making*, The National Academies Press.

Mark NEAL and John MORGAN (2000) « The Professionalization of Everyone? A Comparative Study of the Development of the Professions in the United Kingdom and Germany » dans *European Sociological Review*, 16-1, 9-26.

Robert PICCIOTTO (2011) « The logic of evaluation professionalism » dans *Evaluation*, 17-2, 165-180.

United Nations Evaluation Group (2016) *Professionalization of Evaluation Concept Paper*.

Blaine R. WORTHEN (1994) « Is Evaluation a Mature Profession That Warrants the Preparation of Evaluation Professionals? » dans *New Directions for Program Evaluation*, n° 62, 3-15