

EDITOR'S REMARKS

Evaluator competence is, without doubt, a hot button issue in many jurisdictions. This timely special issue provides the first comparative analysis of international advancements in developing evaluator competences. Rich descriptions of context-specific reasons for developing competences and development processes are illuminating in and of themselves. They allow for understanding of the quite different emerging approaches and products. Superb analytical articles sandwich the more descriptive case studies. These provide both historical and theoretical frameworks for making sense of what has and has not happened in the world of evaluation competency, credentialing, and certification. Notably, the issue includes critical perspectives suggesting that efforts to date are not adequately grounded in theories of change and do not sufficiently address less measurable competencies such as evaluator attitudes and dispositions.

This special issue will be of great value to evaluation associations in many jurisdictions in their new and ongoing discussions about how to assure evaluation quality. Many are considering some sort of certification or credentialing, which is one of several approaches that might be used for quality assurance (Schwartz & Mayne, 2005).

REFERENCE

- Schwartz, R., & Mayne, J. (2005). Assuring the quality of evaluative information: Theory and practice. *Evaluation and Program Planning*, 28(1), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.10.001>

Robert Schwartz
Editor-in-chief

UN MOT DU RÉDACTEUR

Les compétences requises d'un évaluateur sont sans aucun doute un sujet qui s'échauffe dans plusieurs domaines. Ce numéro spécial arrive donc à point et fournit la première analyse comparative des avancées internationales en matière de formulation de compétences pour les évaluateurs. Les riches descriptions des arguments propres au contexte pour la formulation de compétences et les processus pour leur développement sont en elles-mêmes éclairantes. Elles permettent de mieux comprendre les approches et produits émergents, tous fort différents les uns des autres. De superbes textes d'analyses viennent encadrer des lectures descriptives de cas. Ces dernières présentent à la fois le cadre historique et théorique nécessaire à la compréhension de ce qui se passe et ne se passe pas dans le domaine des compétences en évaluation, de l'accréditation, et de la certification. Il est à noter que ce numéro présente aussi des points de vue critiques qui suggèrent que les efforts fournis à ce jour ne sont pas assez basés sur des théories du changement et n'adressent pas assez les compétences moins mesurables comme la disposition et les attitudes des évaluateurs.

Ce numéro spécial, d'une grande valeur pour les associations d'évaluation dans plusieurs régions, soutiendra les discussions en cours ainsi que des nouvelles concernant les moyens pour assurer la qualité de l'évaluation. Plusieurs envisagent une forme quelconque de certification ou d'accréditation, option qui figure dans les nombreuses approches qui pourraient servir d'assurance de la qualité (Schwartz & Mayne, 2005).

RÉFÉRENCE

Schwartz, R., & Mayne, J. (2005). Assuring the quality of evaluative information: Theory and Practice. *Evaluation and Program Planning*, 28(1), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.10.001>

Robert Schwartz
Rédacteur en chef

INTRODUCTION TO PROFESSIONALIZING EVALUATION: A GLOBAL PERSPECTIVE ON EVALUATOR COMPETENCIES

Jean A. King
University of Minnesota

Donna Podems
Centre for Research on Evaluation, Science and Technology
Stellenbosch University

To have competencies or not to have competencies? That now seems to be a question for program evaluators and evaluation associations from around the globe. After roughly 50 years, people in a variety of settings are debating whether or not the time has arrived for a formal statement of the unique—or at least distinctive—knowledge, skills, and attitudes required for practitioners of program evaluation. Although program evaluation is a growing practice that has become a recognized field of vocation and study, wide interpretations of what competencies are necessary to guide evaluation practice remain. Commentators have provided many arguments, both positive and negative, surrounding the development, implementation, and potential use of competencies. Some point to the positive potential of the field's coming to agreement on a core set. By contrast, not everyone is enthusiastic about the potential that a declaration of competencies might hold. As a statement by the United Kingdom Evaluation Society (UKES) summarizes,

Some fear that it might provide a stranglehold on what evaluators can do; that it could not cover the variety of competencies needed for different evaluations; and that it might provide commissioners and managers of an evaluation with an inflexible list of competencies that would hold evaluators to account in unhelpful ways. (UKES, 2002, n.p.)

Discussions and debates range from what the competency areas should be and for whom to whether or not there should even be formally established competencies. Evaluator competencies, in different stages of development, are motivated, constrained, and advanced by a complex set of factors. As competencies are being established, the debate often moves to a discussion of who gets to identify and define

the competencies; in other words, who has the power to define who is (and who is not) an evaluator?

The purpose of this special issue of the *Canadian Journal of Program Evaluation* is to draw on diverse experiences from a variety of contexts to document and ground the international discussion of competencies for program evaluators. The issue's structure is purposeful: it first provides conceptual grounding, followed by several case narratives, a response by a thoughtful critic, and a closing article that analyzes the issue's content and then raises questions for the continuing competencies discussion with individual countries, with different sectors, and internationally.

Wilcox and King's opening article grounds the discussion by defining key terms and reviewing the history of competency development in general (i.e., in different fields) and then specifically in evaluation. Their article then discusses the many challenges of professionalizing the field of program evaluation through evaluator competencies. The authors acknowledge that there are no empirical studies linking sets of evaluator competencies to useful or sound evaluations and explain how competency development is affected by a complex set of factors. They also provide a brief look at other sets of competencies not explicitly addressed in the other articles, including those of the International Development Evaluation Association, the United Nations Development Program, and the European Evaluation Association competency frameworks, among others.

Case narratives then present in-depth documentation of experiences in developing evaluator competencies in five settings: Canada, Aotearoa New Zealand, South Africa, Russia, and UNAIDS:

- In the second article Buchanan and Kuji-Shikatani describe the Canadian Evaluation Society's experience, detailing their extensive process to identify evaluator competencies and the ensuing credentialing process. Grounded in the competency work of the US team that developed the Essential Competencies for Program Evaluators, Canada now has a set of competencies that is used by its government and academic institutions. Insights into this process offer details regarding why a credentialing approach was chosen and demonstrate the challenging nature of managing this process.

- The third article shares the details of the Aotearoa New Zealand experience as told by Wehipeihana, Bailey, Davidson, and McKegg. Many consider culture to be a concept that is soft and difficult to define and implement. This case narrative demonstrates culture's powerful practical side. More than any other competency framework reviewed, this case narrative explicitly demonstrates how culture influenced every aspect of the authors' journey to develop a competency framework and the resulting competency framework currently in use.
- The fourth article highlights the development process for evaluator competencies in the South African government. Podems, Goldman, and Jacob begin by briefly describing the historical context in which the need for program evaluators and evaluation skills emerged in government. Rather than examining the more general emergence of competencies across evaluation practice in South Africa, the narrative focuses on the development of competencies in the government sector, where factors came together in a short period to motivate the work.
- Compared with Canada, Aotearoa New Zealand, and South Africa, Russia is in the early stages of grappling with evaluator competencies. In the fifth article Kuzmin and Tsygankov describe the Russian context, which is heavily influenced by Western approaches to evaluation. Unlike in Canada and Aotearoa New Zealand, where the processes were led by national evaluation associations, this Russian process is more diverse. Providing raw insight into the early stages of an emerging process, this case narrative offers a unique perspective. The various roles of the public sector, private sector, civil society, and academic stakeholders demonstrate the often extreme diversity in how powerful stakeholders play a key role in determining who can be, and who is, an evaluator. Moreover, the article shows how this process interplays with defining what evaluation is and what it is not.
- Presenting a sector-specific approach to competency development, the next article switches to a focus on sector-specific evaluator competencies. Fletcher, Peersman, Bertrand, and Rugg share a sector perspective on developing competencies and how that led to the practical use of informing monitoring and evaluation training. Using HIV and AIDS as their focus, this case narrative shows how a UNAIDS-led initiative that involved people from around the world defined core

competencies for monitoring and evaluation (M&E) leadership in the response to HIV/AIDS.

A disclaimer: While these articles document various country and organizational evaluation processes and, where relevant, their competencies, there was not space in this issue to cover all evaluator competencies or competency processes. The selected case narratives document people's experience in developing a set of competencies and explore how political, social, and organizational factors influenced the process that led to the development (or in one case the potential development) and use of evaluator competencies. Bringing these experiences together can inform ongoing discussion on the development of evaluator competencies.

The final two articles include analysis and reflection on the content. The first of these presents commentary from an experienced evaluator grounded in North American evaluation practice. Andy Rowe provides a unique perspective on these articles, having served as the president of the Canadian Evaluation Society. Among other ideas, Rowe highlights his belief that articulating the program logic and mechanisms of how the use of credentials will contribute to improved evaluation would improve future work on competency development.

Podems's final article compares and contrasts the case narratives, exploring the uniqueness and similarities of the cases. This analysis grounds the content in a discussion that explores the potential use and challenges of evaluator competencies within the context of how (and if) to use competencies for four distinct purposes: (a) help practitioners identify as professional evaluators, (b) guide curriculum and training, (c) inform those who hire evaluators, and (d) provide a self-assessment tool for evaluators.

We truly hope that this special issue will contribute to evaluation practice by promoting discussion of the role and value of competencies in professionalizing the field. As noted above—and as is true in many fields—at present there is no empirical evidence that categorically links specific knowledge or skills to the production of useful and credible evaluations. Yet around the world evaluator competencies are being debated, developed, implemented, and used. The history of these competencies, how they were developed, the reasons for their development, and their current use provide insights and lessons that if captured, described, and explored have the potential to ultimately influence evaluation practice around the world.

INTRODUCTION À LA PROFESSIONNALISATION DE L'ÉVALUATION : PERSPECTIVE GLOBALE SUR LES COMPÉTENCES DES ÉVALUATEURS

Jean A. King
University of Minnesota

Donna Podems
Centre for Research on Evaluation, Science and Technology
Stellenbosch University

Établir les compétences ou non? Voilà une question qui semble maintenant se poser pour les évaluateurs de programme et les associations d'évaluation de partout au monde. Après environ 50 ans, les intervenants d'une variété de domaines se demandent s'il n'est pas temps de formuler un énoncé des connaissances, compétences, et aptitudes uniques—ou à tout le moins distincts—nécessaires pour les praticiens de l'évaluation de programme. Même si l'évaluation de programme est une pratique grandissante, reconnue comme domaine de travail et d'études, l'interprétation des compétences nécessaires pour guider la pratique de l'évaluation demeure large. De nombreux arguments, autant positifs que négatifs, ont été formulés par les observateurs concernant l'élaboration, la mise en œuvre, et l'utilisation potentielle des compétences. Certains soulignent le potentiel positif d'une entente concernant un socle commun de compétences au sein du domaine. En revanche, tous ne sont pas enthousiastes quant au potentiel d'un tel énoncé de compétences comme résumé dans le texte suivant du United Kingdom Evaluation Society (UKES) :

Certains craignent qu'il garde la mainmise sur ce que peuvent accomplir les évaluateurs; qu'il ne pourrait inclure la grande variété de compétences nécessaire pour divers types d'évaluation; et qu'il pourrait fournir aux utilisateurs et gestionnaires de l'évaluation une liste inflexible de compétences qui forcerait de façon inutile les évaluateurs à rendre des comptes (UKES, 2002, s.p.; traduction libre).

Les sujets de discussion et les débats varient, du choix et des domaines de compétences ainsi qu'à qui ils s'appliqueraient jusqu'à la pertinence même d'élaborer de telles compétences. Les compétences d'évaluateur, selon le stade d'élaboration, sont motivées, limitées, et développées par un ensemble complexe de facteurs. Au fil de l'éla-

laboration des compétences, le débat se tourne souvent vers le choix de ceux et celles qui identifient et définissent les compétences; en d'autres mots, qui possède le pouvoir de décider à qui revient (ou ne revient pas) le titre d'évaluateur?

L'objectif de ce numéro spécial de la *Revue canadienne d'évaluation de programme* est de tirer profit d'expériences variées provenant de divers contextes afin de documenter et de jeter les bases d'une discussion internationale sur les compétences des évaluateurs de programme. La structure de ce numéro est intentionnelle, offrant des bases conceptuelles suivies par quelques lectures de cas, une réponse réfléchie formulée par un critique, et un dernier article qui analyse, en premier lieu, le contenu du numéro pour ensuite soulever des questions pour poursuivre la discussion concernant les compétences avec d'autres pays et secteurs ainsi qu'à l'international.

Le premier article du numéro, par Wilcox et King, jette les bases de la discussion en définissant la terminologie et en révisant l'histoire générale de l'élaboration de compétences (i.e., dans différents domaines), et ensuite plus précisément, en évaluation. Les auteurs se penchent ensuite sur les nombreux défis liés à la professionnalisation du domaine de l'évaluation de programme au moyen des compétences des évaluateurs. Ils reconnaissent que des études empiriques n'existent pas établissant un lien entre des ensembles de compétences d'évaluateur et des évaluations utiles et valables et ils expliquent comment l'élaboration de compétences est influencée par des ensembles complexes de facteurs. Les auteurs offrent aussi un bref aperçu d'autres ensembles de compétences dont il n'a pas été spécifiquement question dans les autres articles, incluant entre autres ceux de l'International Development Evaluation Association, Programme des Nations Unies pour le développement, et le cadre de compétences de la Société européenne d'évaluation.

Des lectures de cas proposent ensuite l'analyse approfondie des expériences qui développent les compétences d'évaluateur dans cinq contextes : Canada, Aotearoa Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud, Russie, et l'ONUSIDA :

- Dans le second article, Buchanan et Kuji-Shikatani décrivent l'expérience de la Société canadienne d'évaluation, fournissant les détails concernant leur processus élaboré d'identification des compétences d'évaluateur ainsi que le processus d'accréditation des compétences. Donc, le Canada

possède maintenant un ensemble de compétences utilisé par le gouvernement et les établissements universitaires, basé sur les réalisations de l'équipe américaine dans le domaine des compétences, Essential Competencies for Program Evaluators [Compétences essentielles pour les évaluateurs de programme]. Un aperçu de ce processus présente les détails concernant les raisons qui expliquent le choix de cette approche pour l'accréditation et qui démontrent la complexité de sa gestion.

- Le troisième article présente les détails de l'expérience de l'Aotearoa Nouvelle-Zélande telle que décrite par Wehipeihana, Bailey, Davidson, et McKegg. Même si certains croient que la culture s'avère un concept incertain, difficile à définir et mettre en pratique, cette lecture de cas démontre sa puissance pratique. Plus que tout autre cadre de compétences à l'étude, cette lecture de cas démontre de façon explicite comment la culture influence tous les aspects du processus d'élaboration pour en arriver, en fin de parcours, au cadre actuel de compétences.
- Le quatrième article met en évidence le processus d'élaboration des compétences d'évaluateur au sein du gouvernement sud-africain. Podems, Goldman, et Jacob débutent par une brève description du contexte historique qui démontre le besoin d'évaluateurs de programme et de compétences en évaluation au niveau gouvernemental. Plutôt que de se pencher sur l'émergence plus générale des compétences au sein de la pratique de l'évaluation en Afrique du Sud, cette lecture de cas se concentre sur l'élaboration des compétences dans le secteur gouvernemental où les facteurs se sont alignés rapidement pour motiver les efforts.
- Comparée au Canada, à Aotearoa Nouvelle-Zélande, et à l'Afrique du Sud, la Russie en est à ses débuts en ce qui concerne les compétences d'évaluateur. Dans le cinquième article, Kuzmin et Tysgankov décrivent le contexte russe qui se trouve lourdement influencé par les approches occidentales à l'évaluation. Contrairement au Canada et à Aotearoa Nouvelle-Zélande, lesquels ont des processus menés par des associations nationales d'évaluation, le processus en Russie est plus diversifié. Cette lecture de cas présente une perspective unique sur les données brutes d'un processus à peine démarré. Les rôles variés des secteurs publics et privés, de la société civile, et des universitaires exposent la diversité parfois extrême permettant aux puissants interve-

nants de jouer un rôle clé dans le choix de ceux et de celles qui peuvent obtenir ou qui détiennent le titre d'évaluateur. De plus, cet article présente les moyens par lesquels ce processus interagit avec ce qu'est l'évaluation et ce qu'elle n'est pas.

- En présentant une approche spécifique aux secteurs dans l'élaboration des compétences, le prochain article change de cap pour se concentrer sur des compétences d'évaluateurs sectorielles. Fletcher, Peersman, Bertrand, et Rugg proposent une perspective sectorielle de l'élaboration des compétences et l'utilisation pratique de l'information, de la surveillance, et de la formation en évaluation qui en est ressortie. Avec le VIH et le SIDA à son centre, cette lecture de cas démontre de quelle manière l'initiative de l'ONUSIDA, à laquelle ont participé des gens de partout au monde, a défini les compétences essentielles du leadership en suivi et évaluation en réponse au VIH/SIDA.

Avertissement : Même si les articles présentés documentent les processus d'évaluation de nombreux pays et organisations, et, lorsque pertinents, leurs compétences, la revue n'est pas en mesure de fournir les détails dans ce numéro concernant tous les compétences d'évaluateur ou tous les processus d'élaboration de compétences. Les lectures de cas choisies présentent les expériences de certaines gens liées à l'élaboration d'ensembles de compétences et explorent l'influence de facteurs politiques, sociaux, et organisationnels sur le processus ayant mené à l'élaboration (ou, dans un des cas, à l'élaboration potentielle) et à l'utilisation des compétences des évaluateurs. Rapprocher ces expériences sollicite un dialogue continu sur l'élaboration de compétences d'évaluateur.

Les deux derniers articles comprennent une analyse et une réflexion concernant le contenu. Le premier présente le commentaire d'un praticien expérimenté en évaluation en Amérique du Nord. Ayant été président de la Société canadienne d'évaluation, Andy Rowe offre une perspective unique sur ces articles. Parmi ses autres idées, Rowe met en valeur ses croyances voulant que l'articulation des mécanismes et de la logique d'un programme concernant l'utilisation de l'accréditation puisse contribuer à l'amélioration de l'évaluation et, à l'avenir, à l'élaboration des compétences.

L'article de Podems qui vient clore ce numéro compare et contraste les lectures de cas en explorant leur unicité et leurs similitudes.

Cette analyse ramène à ses bases une discussion qui explore l'utilisation et les défis potentiels des compétences d'évaluateur dans un contexte qui questionne le « comment » (et le « si ») de l'utilisation des compétences pour quatre fins distinctes : (a) aider les praticiens à s'identifier comme évaluateurs professionnels, (b) guider le programme d'études et la formation, (c) informer ceux qui embauchent les évaluateurs, et (d) fournir un outil d'auto-évaluation pour les évaluateurs.

Nous espérons sincèrement que ce numéro spécial saura contribuer à la pratique de l'évaluation en encourageant la discussion concernant le rôle et la valeur des compétences dans la professionnalisation de ce domaine. Comme il est noté précédemment, et à l'instar d'autres domaines, il n'existe actuellement aucune preuve empirique ayant lié catégoriquement des connaissances ou compétences spécifiques à l'élaboration d'évaluations utiles et valables. Pourtant, à travers le monde, les compétences d'évaluateur font l'objet de débats et sont élaborés, mis en œuvre, et utilisés. L'histoire des compétences, comment elles ont été conçues, les raisons pour leur élaboration, et leur utilisation courante fournissent un coup d'œil et des leçons qui, s'ils sont retenus, décrits, et explorés, ont ultimement le potentiel d'influencer la pratique mondiale de l'évaluation.