

Plan stratégique de la SCÉ pour 2015-2018

SOMMAIRE

En novembre 2014, au terme du cycle de planification 2012-2015 de la Société canadienne d'évaluation (SCÉ), le Conseil d'administration a entamé un processus de planification stratégique afin d'établir un programme pour les trois prochaines années. Un nouvel ensemble de priorités ainsi que de nouvelles vision et mission ont été précisés, testés et validés au printemps 2015 par le biais de consultations auprès des membres et Sections de partout au pays.

À titre de société professionnelle nationale, les services aux membres et la valeur ajoutée pour ces derniers sont au cœur du Plan stratégique 2015-2018 de la SCÉ qui propose de bâtir sur ses acquis tout en profitant d'occasions nouvelles et en augmentant la capacité et le profil organisationnels.

Les priorités stratégiques suivantes encadreront les programmes et services de la SCÉ de 2015 à 2018 et sont expliquées ci-dessous.

- 1. Accroître la valeur de l'évaluation**
- 2. Engager, augmenter et diversifier le membership**
- 3. Faire progresser la professionnalisation de l'évaluation**

INTRODUCTION

L'évaluation est l'examen systématique de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'interventions pour apprentissage ou prise de décision. (SCÉ 2015)

L'évaluation a le vent dans les voiles. Un besoin grandissant d'imputabilité et de durabilité appelle à la réflexion approfondie et à la preuve de résultats, permettant du même coup une ouverture à la théorie et aux méthodes d'évaluation ayant pour but d'informer nos choix. Pourtant, le domaine est complexe, sous-estimé et mal compris.

En se basant sur les forces des 30 dernières années, la SCÉ se positionne pour l'avenir en misant sur les occasions et tendances en évaluation, en professionnalisation et en promotion au Canada et à l'étranger. Un résumé de l'analyse de nos forces-faiblesses-occasions-risques (SWOT) a démontré les nombreux actifs au sein de la Société sur lesquels il est possible de bâtir ainsi que quelques lacunes sur lesquelles il faudra se pencher (voir Annexe A pour le contexte et le sommaire SWOT).

Le nouveau et robuste Plan stratégique 2015-2018 de la SCÉ saura encadrer la programmation pour les prochaines années tout en permettant une certaine flexibilité afin de pouvoir l'aligner avec les programmes internationaux en matière d'évaluation. Bâti sur les acquis de la Société, le nouveau plan pour 2015-2018 a été conçu en fonction de priorités stratégiques plutôt qu'opérationnelles. Un plan d'action correspondant pour 2015-2018 (à venir) mettra en branle la vision et la mission renouvelées de la SCÉ :

Vision de la SCÉ : Faire progresser l'excellence en évaluation au Canada et à l'étranger.

Mission de la SCÉ : Par le biais de nos opérations nationales et de notre réseau de Sections, membres et partenaires, la SCÉ :

- promeut le développement de la théorie et de la pratique en évaluation;
- mène le dossier de la professionnalisation de l'évaluation;
- mène les efforts de sensibilisation à l'évaluation; et
- favorise le recours à une évaluation de qualité.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2015-2018 DE LA SCÉ

Les priorités stratégiques suivantes encadreront les programmes et services de 2015 à 2018 :

- 1. Accroître la valeur de l'évaluation**
- 2. Engager, augmenter et diversifier le membership**
- 3. Faire progresser la professionnalisation de l'évaluation**



Les valeurs de la SCÉ (voir Annexe B) sont à la base de chaque priorité qui comporte les thèmes transversaux suivants :

- **Une collaboration plus étroite avec les Sections** pour la planification, la coordination et la prestation de perfectionnement professionnel, pour intéresser et reconnaître les membres bénévoles et pour appuyer la durabilité organisationnelle des plus petites Sections;
- Les **partenariats** internes et externes à explorer/optimiser, qu'ils soient des offres communes de perfectionnement professionnel ou l'unification des voix en vue d'une stratégie de promotion;
- L'utilisation accrue des **technologies** à la fois par la formation en ligne et par d'autres mécanismes pour intéresser les membres, par l'amélioration des TI et l'utilisation plus fréquente des médias sociaux; et
- La **différenciation** des chevauchements et interconnexions présents dans les priorités stratégiques puisqu'elles comportent de nombreuses fonctions.

Afin d'appuyer chaque priorité stratégique, un plan correspondant d'action 2015-2018 pour la SCÉ guidera les comités de la SCÉ et les groupes de travail dans leur mise en œuvre et leur ordre d'exécution, incluant des indicateurs budgétaires et de performance afin de contrôler les succès, objectifs et principales activités devant avoir lieu pour les atteindre.

Postulats

À titre d'association professionnelle bénévole, il importe de garder à l'esprit que ces priorités stratégiques ont été prévues dans le cadre de la capacité marginale additionnelle que peut prendre avec succès la SCÉ (c.-à-d. un effort de 10 à 20 %) en fonction de sa capacité actuelle, au-delà de l'offre des services et des opérations courantes de l'organisation. La capacité qu'a la SCÉ de voir ses plans réussir compte sur des ressources adéquates et fonctionnelles incluant : les services administratifs et financiers du secrétariat de la SCÉ; la contribution bénévole des membres du Conseil d'administration, des comités et des groupes de travail; le soutien à temps partiel de la directrice générale; et les ressources financières appropriées.

Priorité 1 : Accroître la valeur de l'évaluation au Canada

L'un des principaux mandats de la SCÉ est de faire mieux connaître l'évaluation, son rôle et sa contribution à la société. L'évaluation propose des preuves aux partenaires et décideurs pour améliorer la condition sociale. L'on atteint cet objectif par la collecte et l'interprétation systématique des données afin de pouvoir évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des programmes, dans le but de savoir ce qui fonctionne, pour qui et pourquoi. Le besoin pour une plus grande sensibilisation au sujet des compétences et normes d'évaluation, des connaissances et de la déontologie de la SCÉ se fait sentir. La SCÉ doit aussi participer aux importantes conversations, voire les influencer, concernant la valorisation de la pratique et de l'utilisation de l'évaluation au Canada et à l'étranger.

La SCÉ souhaite atteindre les résultats suivants d'ici 2018 :

- i. faire connaître l'évaluation, sa raison d'être et sa valeur auprès de publics ciblés;
- ii. faire connaître les normes, compétences et avantages de l'accréditation auprès de publics ciblés;
- iii. prendre part aux importantes conversations concernant l'évaluation au Canada et à l'étranger;
- iv. élargir la portée et la position de la SCÉ à titre de défenseur canadien de l'évaluation.

Priorité 2 : Engager, augmenter et diversifier le membership

La SCÉ propose actuellement une variété d'offres de perfectionnement professionnel, de réseautage et d'avantages à ses membres. Par contre, la conception et l'introduction de nouvelles initiatives s'avèrent nécessaires pour encourager les membres actuels à s'impliquer et à renouveler leur adhésion ainsi que pour attirer de nouveaux membres encore plus diversifiés.

La SCÉ souhaite atteindre les résultats suivants d'ici 2018 :

- i. intéresser les membres et les Sections à la conversation sur la proposition des valeurs;
- ii. augmenter la rétention des membres actuels;

- iii. attirer de nouveaux membres;
- iv. augmenter la diversité du profil de membre afin qu'il reflète mieux la portée de la profession de l'évaluation.

Priorité 3 : Faire progresser la professionnalisation de l'évaluation

La SCÉ a établi des normes d'évaluation, des compétences et un code de déontologie pour guider la pratique de l'évaluation au Canada; ces éléments sous-tendent le Programme des titres professionnels. Le perfectionnement professionnel, la constitution de réseaux et la mise à profit de partenariats appuient aussi la professionnalisation de l'évaluation.

La SCÉ souhaite atteindre les résultats suivants d'ici 2018 :

- i. l'amélioration de la pratique professionnelle de l'évaluation au Canada
- ii. l'augmentation de l'auto-identification des membres de la SCÉ comme évaluateurs professionnels
- iii. la bonification de l'offre et de la portée des occasions de perfectionnement professionnel
- iv. l'augmentation du recours au titre d'ÉA par les évaluateurs et les utilisateurs

PLAN D'ACTION 2015-2018

Le Plan stratégique 2015-2018 de la SCÉ sera mis en application en fonction d'un plan d'action qui sera conçu en septembre 2015 et qui permettra de mettre en place l'ordre de réalisation, les ressources nécessaires et l'interconnexion des activités. Le Conseil de direction et la directrice générale assureront la supervision du plan, en se basant sur le travail bénévole des comités et groupes de travail ainsi que sur les services contractuels du secrétariat de la SCÉ, de la directrice générale et d'autres professionnels, selon les besoins.

Le suivi et la production du rapport auront lieu à intervalles réguliers (trimestriel) et comprendront à la fois des rapports de progrès des activités et des progrès en vue de l'atteinte d'objectifs (selon les besoins). Des ajustements seront effectués selon les besoins. Un rapport annuel informera les membres lors des AGA.

ANNEXE A : CONTEXTE – ANALYSE DU MILIEU ET ANALYSE SWOT (Forces, faiblesses, occasions, risques)

En novembre 2014, le Conseil de la SCÉ a entrepris une analyse du milieu pour identifier les forces, faiblesses, occasions et risques pour guider la planification prospective :

Forces : Forces internes de la SCÉ : Quels sont les atouts de la SCÉ? Quelles sont ses forces? Qu'a-t-elle à son actif?

- RESSOURCES HUMAINES :
 - Expertise du Conseil et des membres : connaissances, dévouement, expertise et expérience des membres du Conseil; expertise des membres
 - Fort engagement bénévole et participation des membres
- STRUCTURE ORGANISATION ET PORTÉE
 - Structure nationale / sections; vaste portée par le biais des sections et membres (influence); représentation géographique, diversité et expérience des membres de la SCÉ
 - Nouvelle direction générale est un signal de force et augmente la capacité
 - Secrétariat offre une continuité et une efficacité administrative
 - Une certaine latitude financière pour financer les initiatives
- RÉPUTATION ET CRÉDIBILITÉ
 - Organisation bien établie, respectée; non partisane
 - Capacité de direction : bien positionnée à l'échelle nationale et internationale
 - Communications améliorées : meilleurs outils de communication; site Web
- AVANTAGE STRATÉGIQUE
 - Offres uniques : Programme des titres professionnels

Faiblesses : Les faiblesses internes de la SCÉ : Quelles sont les limites ou faiblesses de la SCÉ? Quelles caractéristiques ou quels facteurs de la SCÉ pourraient l'empêcher de réussir?

- LIMITE DE CAPACITÉ
 - La SCÉ se fie lourdement à la bonne volonté des bénévoles; le temps, l'expertise, ajustement/connaissances organisationnelles, continuité; capacité interne; fatigue/burn-out des bénévoles; manque de temps pour devenir une organisation apprenante, besoin de temps pour la réflexion
 - Manque de ressources humaines permanentes limite la capacité et le potentiel organisationnels, rend plus lents et parfois incertains les progrès des initiatives
- ÉCARTS ET DURABILITÉ ORGANISATIONNELS

- Profil/visibilité organisationnel pauvre : le potentiel existe pour une plus grande visibilité de l'organisation au niveau national; l'organisation n'est pas vue comme LA ressource en matière d'évaluation; manque d'accès aux décideurs/dirigeants
- Processus organisationnels ont besoin d'améliorations : processus faibles, vagues (réinventer la roue); communication non structurée
- Certaines sections sont à risque : soutien de l'infrastructure pour les sections; durabilité de certaines sections (structures)
- CLARIFIER LA VALEUR DE L'ADHÉSION
 - Manque d'une définition commune de l'évaluation pour unifier les membres; valeur de l'adhésion vague; certains services/certaines offres manquent de pertinence/intérêt pour les membres; programme d'ÉA mal défini et présenté
 - Participation des membres stagnantes ou en déclin : nombre de membres stable ou en déclin — pas de croissance; renouvellement difficile
- AUGMENTER ET DIVERSIFIER LES MEMBRES ET LES CLIENTS
 - La Société a besoin d'une transition démographique pour mieux représenter la diversité; doit inclure le Nord
 - Dépendance aux agences gouvernementales pour l'utilisation de l'évaluation (contrôle limité de la direction)
 - Profil incomplet des données historiques des membres et données séparées à la SQEP rendent l'analyse des données plus difficile (le nouveau système améliorera la situation).

Occasions : Les occasions externes à la SCÉ : Que propose la SCÉ? Les Occasions, pour les besoins de l'analyse SWOT, sont des facteurs externes à l'organisation qui pourraient contribuer au succès de la mission de la SCÉ.

- L'ÉVALUATION GAGNE EN POPULARITÉ
 - Fort appui pour l'évaluation à l'international et en développement international : intérêt des Nations-Unies; climat international pour l'évaluation; partenaires en évaluation et autres collaborations internationales
 - Hausse du recours à l'évaluation : la SCÉ comme courtier de contenu/du savoir; priorité sur l'efficacité et l'efficience dans le discours politique; hausse de l'utilisation de « l'évaluation » par les organismes sans but lucratif et les entreprises
 - Forte voix pour l'évaluation au Canada : se voir reconnu à l'échelle nationale et internationale comme la voix de l'évaluation au Canada
- HAUSSE DE L'ADHÉRENCE À LA PROFESSIONNALISATION
 - Professionnalisation continue de la SCÉ : devenir le véhicule qui intègre/inculque la professionnalisation de la pratique de l'évaluation à la fonction publique
 - Possible collaboration avec d'autres organisations (SCT Centre pour l'excellence en évaluation)

- METTRE À PROFIT LES PARTENARIATS ET ALLIANCES
 - Améliorer la formation à travers les partenariats : universités/apprentissage formel en évaluation et être reconnu comme courtier
 - Possibilité d'apprendre d'autres associations sans but lucratif qui ont aussi à s'adapter, incluant celles qui sont au service de membres professionnels
- AUGMENTER LE NOMBRE ET DIVERSIFIER LES MEMBRES
 - Définir et commercialiser « l'évaluation »; mettre en valeur notre « caractère canadien » auprès des membres, commander le contenu (modèle de Radio-Canada versus celui de CNN)
 - Devenir l'association centrale pour ceux qui pratique dans plusieurs milieux et qui utilisent une variété de méthodes
- EXPLOITER LES TECHNOLOGIES
 - Plus grands recours aux médias sociaux et technologies : utilisation des médias sociaux (LinkedIn, etc.)
 - Développer la nouvelle plateforme Web de formation.

Risques : Les risques externes de la SCÉ — Quels imprévus la SCÉ doit-elle composer avec? Pour les besoins de l'analyse SWOT, les risques sont des facteurs externes qui pourraient réduire la capacité de la SCÉ à réaliser sa mission. Les risques s'avèrent habituellement évidents (à tout le moins, on s'y attarde plus). Il est donc important de séparer les « réels » ou potentiels risques de ceux que nous « créons » parfois lorsque nous sommes plongés dans une situation.

- L'ÉVALUATION N'EST PAS VALORISÉE ET EST MAL COMPRISE
 - Le manque de connaissances concernant l'évaluation chez les décideurs/utilisateurs; portée limitée de l'évaluation; peu d'ouverture à l'évaluation parce qu'elle nécessite des efforts pour effectuer, après l'évaluation, des modifications aux organisations/clients en temps d'austérité; les gouvernements n'encouragent pas/n'appuient pas les membres de la SCÉ et les ÉA.
- COMPÉTITION POUR LES MEMBRES ET LES SERVICES
 - Compétition provenant d'autres organisations professionnelles pour les membres et les commanditaires, surtout en fonction de l'augmentation de la capacité technique en ligne
 - D'autres organisations offrent des formations en évaluation/méthodes de recherche en évaluation
 - Prépondérance de l'AEA et sa facilité d'accès; les défis de rapport qualité-prix, coût des congrès, droits, services
- DÉFIS LIÉS AUX DONNÉES, MÉTHODES ET OUTILS
 - Intégrité des évaluations compromises : plus d'enjeux couverts par l'évaluation; recensement long format a un impact sur la cueillette de données; désir de trouver des solutions simples à des problèmes complexes

- Spécialisation accrue du domaine de l'évaluation : spécialisation des domaines/de fond en évaluation; hausse de la segmentation/spécialisation des membres
- Loi antipourriel pose un défi : la Loi antipourriel empêche de joindre les membres/coordonnées périmées

ANNEXE B. VALEURS, ET MANDAT DE LA SCÉ

Valeurs

Tel que présenté dans les Lignes directrices pour une conduite éthique de la SCÉ, le comportement éthique des membres et de la Société s'avère essentiel à la profession. Les valeurs suivantes, présentées sous forme de comportements, forment les assises sur lesquelles sont basées les décisions et actions de la SCÉ et de ses membres.

Inclusivité. Les membres accordent de la valeur à la diversité inhérente des collectivités dans lesquelles ils travaillent, puis veillent à ce que leurs méthodes soient adaptées à la culture et au contexte de ces collectivités. En tant qu'organisme, la SCÉ tend la main afin d'assurer que la diversité de la population canadienne se reflète parmi ses membres.

Engagement social. Les membres participent bénévolement et choisissent de donner de leur temps et de leur savoir, y voyant une forme d'expression positive et essentielle d'engagement social envers l'évaluation et les avantages de celle-ci pour la société.

Responsabilité. Les membres acceptent la responsabilité de leurs actions reliées aux pratiques et aux activités de l'évaluation qui se font au nom de la SCÉ.

Transparence. Les membres divulguent ouvertement les valeurs, les objets, les attentes, les actions et les conclusions, tout en fournissant de l'information complète et honnête.

Sagesse. Les membres respectent l'habileté de porter de bons jugements qui reposent sur ce qui a été appris par l'expérience.

Mandat

Le travail de la SCÉ peut se faire au Canada et ailleurs et comprend les objectifs suivants :¹

- Offrir un forum où les gestionnaires de programmes, les administrateurs, les responsables des politiques, les consultants et les enseignants d'université peuvent discuter de la théorie et de la pratique de l'évaluation dans la société canadienne.
- Promouvoir la pratique d'une évaluation de haute qualité dans les programmes publics et privés du pays.
- Apporter un soutien au développement des théories, des normes et des pratiques de l'évaluation.

¹ Articles of Incorporation, 30 octobre 1981.

- Promouvoir les programmes de formation relatifs à la planification de la conception, de la stratégie, de l'analyse des méthodes et de l'utilisation des résultats pour une variété d'évaluations.
- Offrir un forum d'échanges sur les politiques, les pratiques, les utilisations et les sources de financement de l'évaluation.