

## LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS POUR LES ÉVALUATEURS DE PROGRAMMES : APPORTER UNE SOLUTION AU MAUVAIS PROBLÈME?

Natalie Kishchuk  
Recherche et évaluation inc  
Kirkland, Québec

**Résumé:** Bien que les trois articles de ce segment proposent des systèmes de développement des capacités très bien fondés, ils sont assez muets sur la question fondamentale sur la façon dont le développement des compétences des évaluateurs individuelles fera une plus grande place pour l'évaluation au sein de la gestion publique et élargira la contribution de l'évaluation à l'évolution de notre société. Sans être en désaccord avec le mouvement vers le développement des capacités des évaluateurs, cet article note que la fonction d'évaluation au sein de nos régimes publics demeure sous-développée et sous-financée, et propose que l'évaluation progresse parallèlement sur d'autres fronts vers des ressources et des structures plus adéquates.

**Abstract:** Although the three articles in this segment propose well-founded systems for capacity development, they are fairly silent on the fundamental issue of how the development of the competencies of individual evaluators will improve the positioning of evaluation in public management and expand evaluation's contribution to societal change. Without disagreeing with the move toward capacity development of evaluators, this article notes that the evaluation function within public systems remains underdeveloped and underfunded and recommends parallel progress on other fronts toward more adequate resources and structures in evaluation.

Les trois articles de ce segment traitant du développement des compétences des évaluateurs apportent des réflexions fortes intéressantes aux débats actuels sur l'évaluation et son rôle dans la société moderne. Les articles de McGuire et Zorzi et de Stevahn, King, Ghere, et Minnema proposent des systèmes de mesure des compétences des évaluateurs à multiples finalités. L'article de McGuire et Zorzi nous présente un système d'évaluation des compé-

---

Correspondance à l'auteure: Natalie Kishchuk, 26 Oriole Dr., Kirkland, Québec  
H9H 3X3; <nkishchuk@sympatico.ca>

tences visant le développement continu de la performance professionnelle des évaluateurs en pratique et, par conséquent, l'amélioration de leurs produits d'évaluation. L'article de Stevahn et al. nous propose un système visant l'accréditation de la formation de premier et de deuxième cycles en évaluation de programmes. Le troisième article, celui de Nagao, Kuji-Shikatani, et Love, parle de l'implantation d'un programme de développement professionnel pour les évaluateurs : l'avenir du système d'éducation japonais. Dans tous les trois cas, le contenu des systèmes – les compétences en évaluation dont il est centralement question – est basé sur des études empiriques, entre autres, l'étude menée par le SCÉ en 2002 sur les compétences clés des évaluateurs canadiens (Zorzi, McGuire, & Perrin, 2002), des revues de littérature poussées, et des décennies d'expérience de leurs promoteurs, bref, une expertise formidable dont il faut louer les fondements.

Les trois articles soumettent donc des approches et des systèmes très bien fondés; ils serviront certainement à perpétuer le débat intéressant (du moins au sein des regroupements professionnels des évaluateurs) sur la recette magique pour l'évaluateur parfait (un peu d'analyse factorielle? une pincée d'habiletés d'animation de groupe?). Mais les trois articles sont assez muets sur la question – à mon avis, plus fondamentale à l'heure actuelle – axée sur la façon dont le développement des compétences des évaluateurs individuelles fera une plus grande place pour l'évaluation au sein de la gestion publique et élargira la contribution de l'évaluation à l'évolution de notre société.

En réalité, le développement des compétences des évaluateurs de programme n'est qu'une partie du défi qui devrait nous préoccuper. La fonction d'évaluation au sein de nos régimes publics demeure sous-développée et sous-financée. À titre d'exemple, il existe encore au sein de la fonction publique québécoise des ministères sans fonction d'évaluation adéquate et des programmes représentant des investissements majeurs de fonds publics qui n'ont jamais fait l'objet d'un regard évaluatif. À travers le Canada, l'évaluation est essentiellement absente des niveaux municipal et régional (qui verront à leur tour des investissements majeurs lors des prochaines années). Diplômer des évaluateurs plus compétents, développer leurs capacités en cours de travail par une rétroaction sensée et adaptée, offrir une panoplie de programmes de perfectionnement professionnel : aucune de ses solutions ne s'attaquera au sous-financement et à la sous-valorisation auxquels l'évaluation de programmes est confrontée. C'est un peu comme dire : si nous préparons mieux nos médecins, nous réglerons les problèmes de nos systèmes de santé.

C'est vrai, nous pouvons espérer, qu'à long terme la professionnalisation de l'évaluation mènera indirectement à rehausser la reconnaissance et le respect du rôle de l'évaluation, et donc à des ressources et des structures plus adéquates. Mais l'histoire suggère que cet espoir est illusoire. Le premier énoncé politique en évaluation de programmes au niveau du gouvernement québécois a vu le jour en 1989 dans une directive (170407) du Conseil du trésor (Société québécoise d'évaluation de programmes, 1995); 16 ans plus tard, la fonction d'évaluation n'a progressé qu'inégalement. Nous ne pouvons donc pas être en désaccord avec le mouvement vers le développement des capacités des évaluateurs auquel les trois articles contribuent de manière importante; nous ne pouvons simplement qu'espérer que l'évaluation progresse parallèlement sur d'autres fronts.

#### RÉFÉRENCES

- Nagao, M., Kuji-Shikatani, K., & Love, A.J. Preparing school evaluators: Hiroshima pilot test of the Japan Evaluation Society's accreditation program. Dans ce segment.
- McGuire, M., & Zorzi, R. Evaluator competencies and performance development. Dans ce segment.
- Société québécoise d'évaluation de programmes. (1995). *Consolider la fonction d'évaluation de programmes : une voie d'avenir pour le développement d'une administration publique responsable*. Mémoire soumis au gouvernement du Québec.
- Stevahn, L., King, J.A., Ghery, G., & Minnema, J. Evaluator competencies in university-based evaluation training programs. Dans ce segment.
- Zorzi, R., McGuire, M., & Perrin, B. (2002). *Projet de soutien pour la défense des intérêts et le développement professionnel de la Société canadienne d'évaluation*. Rapport pour la Société canadienne d'évaluation de programmes. Repéré le 18 mai 2005 de <<http://consultation.evaluationcanada.ca>>.

**Natalie Kishchuk** est consultante autonome en évaluation de programmes. Détentriche d'un doctorat en psychologie sociale et dorénavant membre des Conseils d'administration de la Société canadienne d'évaluation et la Société québécoise d'évaluation de programme, elle pratique principalement dans les secteurs de la santé et des services sociaux, l'éducation, le développement social et communautaire, et la recherche.