



**Société canadienne d'évaluation  
Programme du titre professionnel d'Évaluateur accrédité**

**RAPPORT D'ÉVALUATION**

Présenté par :  
Leslie A. Fierro, Ph. D., M.P.H.  
Nicole Galport, M.A.  
Ashley Hunt, M.A.  
Heather Codd, M.P.A.  
Stewart I. Donaldson, Ph. D.

Claremont Graduate University

Le 25 janvier 2016

Nous tenons à remercier tout particulièrement les membres du Comité directeur de l'évaluation du Programme des titres professionnels (PTP), qui nous ont offert une rétroaction précieuse au cours de la phase de conception de ce projet ainsi que des commentaires constructifs sur les ébauches du présent rapport. Le Comité directeur de l'évaluation du Programme des titres professionnels est formé de :

- Courtney Amo, ÉA, directrice, Direction de l'évaluation et du risque, Agence de promotion économique du Canada atlantique;
- Gail Vallance Barrington, Ph. D., FCMC, ÉA, vice-présidente, Société canadienne d'évaluation;
- Shelley Borys, Ph. D., ÉA, dirigeante principale de la vérification et directrice générale de l'évaluation, Bureau de la vérification et de l'évaluation, Agence de la santé publique du Canada et Santé Canada;
- Benoît Gauthier, ÉA, président, Société canadienne d'évaluation;
- Jim McDavid, Ph. D., professeur, École d'administration publique, Université de Victoria;
- Emma Williams, Ph. D., professeure agrégée, scientifique principale, Évaluation en contexte nordique, Northern Institute, Université Charles Darwin.

De plus, nous souhaitons souligner l'apport des personnes suivantes, qui ont aidé l'équipe d'évaluation au cours de la phase de mise en œuvre et d'analyse de ce projet :

- Scott Donaldson,
- Diane Kegne,
- Albertina Lopez,
- Phung Pham.

Enfin, nous exprimons notre gratitude à tous ceux et celles qui ont proposé des noms de personnes à interviewer ou qui ont participé à cette évaluation en répondant à un sondage ou en accordant une entrevue à notre équipe.

## 1.0. Résumé

Après plusieurs décennies de débats sur la professionnalisation au sein de la communauté de l'évaluation, la Société canadienne d'évaluation (SCÉ) a officiellement lancé le titre professionnel d'Évaluateur accrédité (ÉA) en juin 2009, dans le but de promouvoir une évaluation compétente, de qualité supérieure et soucieuse de l'éthique au Canada. Dans le cadre de son Programme des titres professionnels (PTP), construit sur trois piliers, soit un code de déontologie, des normes et un ensemble de compétences professionnelles, la SCÉ a l'intention de contribuer à la professionnalisation de l'évaluation et de clarifier les concepts et définitions essentiels de l'évaluation, tout en faisant valoir la réputation du secteur auprès de ses membres et de leurs clients éventuels (Love, 2015). Plus particulièrement, le PTP vise : à accroître l'identification des praticiens à leur qualité d'évaluateurs professionnels ainsi que la reconnaissance de l'évaluation en tant que profession distincte; à mettre en valeur les connaissances en évaluation, les compétences et le perfectionnement professionnel des candidats, de même que l'harmonisation des compétences professionnelles requises à l'exercice de l'évaluation au Canada avec les programmes d'enseignement; enfin, à accroître la valeur et l'exigence du titre d'ÉA.

Depuis l'établissement du titre professionnel d'ÉA en 2009, la SCÉ a mené des discussions itératives sur les forces et inconvénients potentiels du programme, tout en s'interrogeant sur ses perspectives de croissance. En juin 2015, la SCÉ a confié au Claremont Evaluation Center de la Claremont Graduate University le mandat de concevoir et réaliser une évaluation formative pour l'aider à améliorer la conception, la dotation en ressources, la mise en œuvre et les résultats du PTP. En collaboration avec un comité directeur de l'évaluation mis sur pied par la vice-présidente de la SCÉ, l'équipe d'évaluation a élaboré plusieurs questions d'évaluation liées aux aspects suivants du programme : l'efficacité, la pertinence ou l'utilité, l'efficience, les effets imprévus et la viabilité.

### Méthodes

L'équipe d'évaluation a recueilli des données auprès d'un large éventail de groupes de parties prenantes afin de répondre aux questions d'évaluation. Deux questionnaires en ligne ont été produits et diffusés afin de sonder l'opinion, d'une part, d'évaluateurs qui étaient alors membres de la SCÉ ( $N = 1\ 576$  invités,  $N = 706$  répondants) et, d'autre part, d'évaluateurs dont l'adhésion à la SCÉ avait expiré ou qui n'avaient jamais été membres de la SCÉ ( $N = 1\ 800$  invités,  $N = 336$  répondants, tous d'anciens membres). En outre, 83 invitations ont été diffusées aux dirigeants de la SCÉ, à ses administrateurs, aux membres du jury d'accréditation, à des mandants d'évaluations au Canada, à des employeurs d'évaluateurs au Canada, à des partenaires éventuels de la SCÉ (en ce qui a trait au titre d'ÉA) et à des personnes ayant déjà critiqué publiquement ce titre. De plus, notre équipe a examiné les sources de données secondaires disponibles. Nous avons obtenu un taux de réponse élevé de la part des membres de la SCÉ (45 %) ainsi que des personnes interviewées (78 %). Le taux de réponse obtenu auprès des non-membres de la SCÉ est relativement bas (19 %).

### Résultats

**Efficacité : Obtention des résultats escomptés à court terme.** Bien que l'instauration du titre d'ÉA soit encore relativement récente, les progrès accomplis vers l'obtention des résultats escomptés à court ou moyen terme examinés dans cette évaluation sont évidents, notamment : le

niveau de connaissance du titre d'ÉA chez les principaux auditoires cibles; la reconnaissance de l'évaluation en tant que profession et des compétences attendues d'un évaluateur chez les principaux auditoires cibles; l'harmonisation entre les programmes d'études et les compétences professionnelles de la SCÉ; la mesure dans laquelle les ÉA s'identifient comme des évaluateurs professionnels. Malgré ces réalisations, il existe plusieurs avenues pour l'amélioration. Il faudra se pencher davantage sur les activités visant à accroître la mesure dans laquelle les auditoires extérieurs à la profession d'évaluateur (en particulier les mandants et les employeurs) connaissent et valorisent le titre et les compétences qui lui sont associées. De plus, les indications préliminaires de cette évaluation semblent justifier le déploiement d'efforts supplémentaires afin de mieux comprendre l'harmonisation entre les cours offerts nommément pour le perfectionnement professionnel en évaluation (en particulier dans la fonction publique fédérale) et les compétences professionnelles de la SCÉ.

***Efficacité : Obstacles et éléments facilitants pour l'obtention des résultats escomptés.*** Les perceptions quant à la pertinence ou à l'utilité du titre d'ÉA sont variées, tant du point de vue des évaluateurs que de ceux qui font appel à leurs services. Les évaluateurs voient tout de même un avantage potentiel à l'obtention du titre d'ÉA en ce qui concerne la commercialisation de leurs activités ou l'atteinte de leurs objectifs de carrière en général. Toutefois, l'absence actuelle d'acceptation ou d'appui au regard du titre d'ÉA dans leur milieu de travail constitue un obstacle à leur candidature. Les évaluateurs susceptibles d'être admissibles au titre d'ÉA, mais qui n'ont pas soumis de demande, considèrent aussi comme des facteurs dissuasifs les coûts et le temps à investir dans le processus de demande, de même que les questions relatives au rendement éventuel de cet investissement. Les employeurs et les mandants d'évaluations considèrent généralement le titre d'ÉA comme un atout, mais ils considèrent aussi beaucoup d'autres facteurs avant de prendre une décision. Dans certains cas, en particulier dans la fonction publique fédérale, il existe déjà des politiques et des procédures que les personnes avec qui nous sommes entretenus perçoivent comme des obstacles soit à l'inclusion du titre d'ÉA aux exigences d'embauche et de sélection des sous-traitants, soit au soutien de l'obtention du titre par les employés en place. Le souci de soutenir le titre en vue de professionnaliser le domaine et de promouvoir une reconnaissance accrue de l'évaluation est un puissant facteur de motivation qui incite, d'une part, les évaluateurs à obtenir le titre d'ÉA et, d'autre part, les organisations à trouver des moyens d'intégrer la reconnaissance du titre à leurs opérations actuelles.

***Efficience.*** Le processus de demande est considéré comme efficient par deux des principaux groupes de parties prenantes : les postulants et les membres du jury d'accréditation. Les postulants qui ont eu recours au processus de demande accéléré sont beaucoup plus susceptibles de considérer le niveau d'effort exigé comme acceptable que ceux qui ont suivi le cheminement normal. Toutefois, les membres du jury d'accréditation ont des opinions variées quant au processus accéléré. Si, dans l'ensemble, les répondants reconnaissent l'efficience du processus de demande, il reste des possibilités d'amélioration. Par exemple, le conseil de la SCÉ pourrait envisager les pistes suivantes : a) rationaliser la portion de la demande qui porte sur les compétences; b) fournir un complément d'information, notamment en ce qui concerne les prochaines dates limites de présentation des demandes et la rétroaction sur l'état de la demande; c) présenter davantage d'exemples aux postulants; d) faciliter l'accès au perfectionnement professionnel; e) offrir des rencontres en personne et des séances de formation plus rigoureuses aux membres du jury d'accréditation; f) améliorer la transparence des procédures d'examen des demandes.

**Effets imprévus.** Les parties prenantes ont donné des réponses variées quant à l'occurrence de plusieurs effets potentiels imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs, au sujet desquels nous les avons interrogées. Moins de la moitié des répondants ayant obtenu le titre d'ÉA estiment que celui-ci les a aidés à faire valoir leurs compétences ou à atteindre certains objectifs de carrière. Environ la moitié des ÉA considèrent le processus de demande lui-même comme un moyen d'apprendre à améliorer leur travail et estiment que la valeur obtenue par l'acquisition du titre est avantageuse au regard des ressources qu'ils ont investies. D'après leurs réponses, la majorité des participants à cette évaluation n'ont observé jusqu'ici aucun effet négatif du titre d'ÉA.

**Viabilité et croissance du titre d'ÉA.** La viabilité du titre d'ÉA dépend de plusieurs facteurs, notamment : le maintien du titre par les évaluateurs l'ayant déjà obtenu; des mesures incitant un nombre accru d'évaluateurs à demander le titre; la capacité du jury d'accréditation à maintenir ou accroître ses niveaux d'effort actuels; la garantie d'un revenu suffisant pour couvrir les dépenses prévues associées au titre. Les personnes qui ont suivi le processus de maintien du titre le trouvent raisonnable, mais beaucoup de nouveaux ÉA ont besoin d'éclaircissements au sujet de ce processus de maintien. Les aspects les plus préoccupants de la viabilité du titre d'ÉA ont trait à la capacité d'attirer des postulants ainsi qu'à la mesure du soutien financier futur, compte tenu de la demande actuelle. Plusieurs avenues permettraient de soutenir le titre ou de le faire progresser, notamment : accroître le nombre de membres de la SCÉ; établir ou élargir des partenariats avec les gouvernements, les éducateurs et universités, et les organismes internationaux; multiplier les efforts de commercialisation.

## **Conclusions et recommandations**

Dans l'ensemble, les constats de l'évaluation indiquent que le PTP progresse bien vers l'atteinte de plusieurs des résultats escomptés à court terme. Cependant, en arrière-plan de ces réalisations se dessine un risque potentiel pour les progrès ultérieurs. Dans notre rapport, nous signalons à plusieurs endroits des aspects sur lesquels des améliorations sont possibles, et nous espérons qu'un examen poussé du présent document aidera la SCÉ à améliorer plusieurs processus. Voici quelques recommandations particulières au sujet des aspects qui nécessitent une attention immédiate pour faciliter le succès et la viabilité du programme actuel.

### **Recommandation 1 : Envisager d'adapter l'offre existante afin d'en accroître la valeur pour les consommateurs de services d'évaluation.**

Pour répondre à cette recommandation, il serait utile de se poser les questions suivantes : « Quels besoins *tel* groupe de parties prenantes demande-t-il aux évaluateurs de combler dans *tel* contexte? Comment pourrions-nous envisager une collaboration avec ces parties prenantes en vue d'adapter les efforts du PTP à ces besoins? » Actuellement, les compétences professionnelles de la SCÉ et le titre d'ÉA lui-même sont englobants et génériques. Sous plusieurs aspects, c'est là une des forces du titre actuel. Toutefois, son caractère général semble lui faire perdre de son attrait pour certains. Plusieurs personnes interviewées ont avancé l'idée que des grades ou des spécialisations pourraient bonifier la valeur du titre d'ÉA. Il pourrait par exemple s'agir de créer des grades indiquant le niveau d'expertise (débutant, intermédiaire, avancé, expert), de différencier les gestionnaires et les réalisateurs d'évaluations, ou d'offrir des spécialisations en fonction du type de démarche d'évaluation.

Dans leurs commentaires sur l'adéquation entre les compétences professionnelles de la SCÉ et les besoins de leur organisation, les personnes interviewées nous ont généralement dit que le caractère général des compétences les rendait tout à fait acceptables. D'autres ont cependant souligné que certains aspects particuliers de leur contexte n'étaient pas bien cernés dans l'ensemble de compétences actuel. Par exemple, les intervenants de la fonction publique fédérale laissent entendre que dans leur contexte, les compétences semblent mieux adaptées aux évaluateurs externes qu'aux évaluateurs internes. Les observations de ce genre sont *propres au contexte* dans lequel l'évaluation se déroule. Si la SCÉ était en mesure de collaborer étroitement avec quelques partenaires clés à l'adaptation de l'offre actuelle, il se pourrait que ces parties prenantes attribuent une valeur accrue au produit.

### **Recommandation 2 : Améliorer la transparence du processus et la reddition de comptes à la communauté.**

Au cours de cette évaluation, les parties prenantes ont souvent soulevé des questions au sujet de la qualité du processus servant à déterminer qui obtient le titre d'ÉA. Ces questions émanent de parties prenantes extérieures au processus d'examen ainsi que de membres du jury d'accréditation. Par exemple, un peu moins de la moitié ( $n = 80$ , 44 %) des postulants actuels et passés du titre d'ÉA estiment que le jury d'accréditation met en œuvre un processus de révision de grande qualité, tandis qu'un nombre presque équivalent de répondants ( $n = 78$ , 43 %) disent ignorer si le jury d'accréditation met en œuvre un processus de révision de grande qualité. Les membres du jury d'accréditation hésitent à affirmer qu'ils mettent en œuvre un processus de révision de grande qualité, souvent parce qu'ils ne possèdent pas l'information nécessaire pour l'affirmer avec certitude. Nous n'avons pas examiné le niveau de qualité du processus de révision dans le cadre de cette évaluation; cependant, nos constatations nous incitent à croire qu'il pourrait être avantageux de le faire à l'avenir. La régularité de la collecte et de l'échange de renseignements sur la qualité du processus de révision est importante pour rehausser le niveau de transparence du processus, pour déceler les aspects à améliorer et pour rendre des comptes à la communauté des évaluateurs. Ces efforts aideront le jury d'accréditation à savoir où des améliorations sont possibles et permettront aux parties extérieures de bien comprendre le niveau de fiabilité de ce titre professionnel.

### **Recommandation 3 : Produire une proposition de valeur précise pour les consommateurs et les évaluateurs.**

Les constatations de notre évaluation donnent à penser que la demande relativement limitée du titre professionnel chez les consommateurs de services d'évaluation constitue un obstacle majeur à la croissance du nombre d'ÉA au sein de la profession. De plus, les consommateurs de services d'évaluation avec qui nous avons parlé ont dit hésiter quelque peu à *exiger* le titre d'ÉA dans le cadre de leur processus d'embauche d'évaluateurs ou de sélection de sous-traitants en évaluation, compte tenu de l'étendue actuelle relativement faible du bassin des ÉA. Ce genre de dynamique présente le risque de produire un cercle vicieux. Un moyen éventuel de rompre ce cycle consiste à produire une proposition de valeur très précise à l'intention des consommateurs et des évaluateurs.

Bon nombre d'évaluateurs laissent entendre que le flou qui entoure les avantages éventuels du titre d'ÉA les dissuade de chercher à l'obtenir. Comme il est possible de trouver empiriquement la réponse à ces questions, nous encourageons la SCÉ à concevoir des mécanismes qui lui

permettront d'obtenir des données continues et systématiques au sujet des expériences des membres qui obtiennent le titre d'ÉA, ou encore à faire un suivi dans un proche avenir en déployant des efforts afin d'évaluer systématiquement sa valeur ajoutée pour les évaluateurs. Ces efforts pourraient rehausser le niveau d'intérêt à demander le titre d'ÉA en présentant aux postulants éventuels des preuves tangibles de cas où les avantages du titre d'ÉA en compensent largement le coût, où le titre a bonifié les perspectives d'emploi et où il a été utile à de nouveaux évaluateurs.

Les consommateurs ont eux aussi des chances de manifester davantage d'intérêt et d'engagement à l'égard du titre d'ÉA si la SCÉ élabore et diffuse une proposition de valeur précise. Nous avons eu l'occasion de discuter avec un petit groupe d'employeurs et de mandants dans le cadre de notre évaluation. Ces conversations nous ont donné un portrait initial de leurs points de vue. Les évaluations futures pourraient chercher à recueillir l'opinion d'un groupe d'employeurs et de mandants beaucoup plus large, afin de documenter systématiquement leurs expériences de travail avec des ÉA. Si une telle étude génère des résultats positifs, ceux-ci pourront servir à produire une proposition de valeur adaptée aux consommateurs d'évaluations et rehausser le niveau de leur engagement et de leur intérêt pour le titre d'ÉA, en plus de les amener à exiger davantage le titre.

La SCÉ mérite des éloges pour avoir fait le premier pas vers la professionnalisation de l'évaluation (d'autant plus que la majeure partie de ces efforts ont été consentis bénévolement) et pour avoir sollicité une évaluation afin d'obtenir des données formatives. De toute évidence, ce sujet demeure un objet de controverse au sein de la communauté internationale de l'évaluation. Quelle que soit la position que l'on adopte à l'égard de la professionnalisation de ce domaine ou de la façon de l'aborder, les leçons à retenir des efforts de la SCÉ devraient être utiles à notre profession.