



**SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION**

**L'ÉVALUATION AU CANADA :  
RÉFÉRENTIEL DES COMPÉTENCES  
PROFESSIONNELLES REQUISES  
À SON EXERCICE**

Version 12  
29 avril 2010



## Introduction

Le présent document présente le référentiel de compétences requises à l'exercice de l'évaluation, dans le contexte canadien. Ce référentiel réfère à... *l'ensemble des connaissances, des aptitudes et des attitudes requis par les évaluateurs de programmes en vue d'exercer cette activité selon les règles de l'art*<sup>1</sup>. Ses énoncés s'appuient sur la synthèse de divers travaux de recherche ainsi que sur des consultations réalisées auprès de membres de la SCÉ, entre 2008 et 2009. À cela s'ajoute une démarche de validation auprès d'experts.

Le référentiel a été conçu avant tout pour structurer et d'**appuyer les décisions qui devront être prises concernant les demandes d'accréditation des évaluateurs**. Il n'en demeure pas moins qu'il peut aussi s'avérer pertinent pour un ensemble d'activités connexes, pour ne citer que :

- ❖ **La conception de programmes de formation** et l'identification des compétences (connaissances, habiletés et attitudes) qui seront développées dans le cadre de ces programmes;
- ❖ **L'encadrement de la réflexion des évaluateurs concernant leur développement professionnel** et l'établissement de leurs besoins de perfectionnement ainsi que les activités requises pour y répondre;
- ❖ **Le recrutement et l'embauche de personnel en évaluation** et l'encadrement de l'opération d'identification des compétences requises à l'exercice de l'emploi;
- ❖ **L'élaboration d'offres de services** et la précision des exigences relatives à l'exécution des mandats.

Finalement, il est important de préciser que les compétences incluses dans le référentiel, tout comme l'exercice de cette fonction, sont en constante évolution. En effet, elles s'ajustent au gré des développements théoriques et des constats qui émergent de l'exercice de cette fonction. Dans cette perspective, il est évident que le référentiel devra faire l'objet d'une révision récurrente afin qu'il demeure pertinent.

## Présentation du référentiel des compétences professionnelles

### Introduction

Les différentes connaissances, habiletés et attitudes requises à l'exercice de l'évaluation au Canada ont été regroupées sous cinq compétences. Elles seront présentées et définies dans un premier temps pour être développées par la suite au moyen de descripteurs.

---

<sup>1</sup> Adaptation du référentiel élaboré par L. Stevahn, J. King, G. Ghere et J. Minnema, « Establishing essential competencies for program evaluators », *American Journal of Evaluation*, vol. 26, n° 1 (mars 2005), p. 43-59. Site électronique : <http://aje.sagepub.com/cgi/content/abstract/26/1/43>.



1. Compétences rattachées au volet **professionnel**. Elles incluent les normes et les valeurs qui balisent l'exercice professionnel ainsi que la conscience requise par l'évaluateur pour établir son niveau d'expertise dans le domaine et pour assurer son développement professionnel;
2. Compétences rattachées au volet **opérationnel**. Elles incluent les composantes qui sont spécifiquement rattachées à l'évaluation : conception, cueillette de données, analyse et interprétation des données et production du rapport;
3. Compétences rattachées au volet **contextuel**. Elles incluent l'analyse et l'inclusion des contextes ainsi que des préoccupations de l'ensemble des détenteurs d'enjeux (*stakeholders*);
4. Compétences rattachées au volet de la **gestion de la démarche**. Elles incluent l'ensemble des opérations de gestion, pour ne mentionner que la budgétisation, la coordination des ressources et leur supervision;
5. Compétences rattachées au volet des **relations interpersonnelles**. Elles incluent les aptitudes requises à l'exercice de cette fonction, comme la communication, la négociation, la résolution de conflits, la collaboration et les compétences interculturelles.

Chacune d'elles est maintenant développée au moyen d'indicateurs qui en précisent le sens.

### Les indicateurs rattachés à chacune des compétences

#### 1. Compétences rattachées au volet professionnel. Elles incluent les normes et les valeurs qui balisent l'exercice professionnel ainsi que la conscience requise par l'évaluateur pour établir son niveau d'expertise dans le domaine et pour assurer son développement professionnel

- 1.1 Mettre en pratique les principes et les standards qui balisent l'exercice
- 1.2 Respecter les lignes directives en éthique en vigueur, et ce, dans un souci d'intégrité et d'honnêteté
- 1.3 Respecter l'ensemble des détenteurs d'enjeux
- 1.4 Prendre en considération les droits de la personne et le bien-être collectif dans le cadre de l'exercice de ses fonctions
- 1.5 Fournir un point de vue indépendant et impartial
- 1.6 Se percevoir comme un évaluateur (connaissances, habiletés et attitudes) et agir comme tel dans l'exercice de ses fonctions (compétences et domaines de croissance)
- 1.7 Développer des réseaux professionnels et viser à constamment s'améliorer, dans un souci de rehausser la pratique évaluative

#### 2. Compétences rattachées au volet opérationnel. Elles incluent les composantes qui sont spécifiquement rattachées à l'évaluation : conception, cueillette de données, analyse et interprétation des données et production du rapport.

- 2.1 Comprendre les fondements liés à l'exercice de l'évaluation (théories, modèles, types, méthodes et outils)
- 2.2 Modéliser le programme – modèle logique;
- 2.3 Établir les objectifs de l'évaluation
- 2.4 Établir la faisabilité de l'évaluation
- 2.5 Formuler les questions d'évaluation
- 2.6 Élaborer le design de l'évaluation
- 2.7 Sélectionner les méthodes appropriées (quantitative, qualitative ou mixte)
- 2.8 Identifier les sources d'information requises



**2. Compétences rattachées au volet opérationnel. Elles incluent les composantes qui sont spécifiquement rattachées à l'évaluation : conception, cueillette de données, analyse et interprétation des données et production du rapport.**

- 2.9 Mettre au point des instruments et des mesures qui se conforment aux standards de validité et de fidélité
- 2.11 Assurer la validité des données
- 2.12 Assurer la fidélité des données
- 2.13 Assurer la rigueur des données
- 2.14 Analyser et interpréter l'information
- 2.15 Générer les jugements ou conclusions qui s'imposent et formuler des recommandations
- 2.16 Transmettre les résultats et les conclusions

**3. Compétences rattachées au volet contextuel. Elles incluent l'analyse et l'inclusion des contextes ainsi que des préoccupations de l'ensemble des détenteurs d'enjeux (*stakeholders*)**

- 3.1 Respecter les particularités du milieu dans lequel se déroule la démarche
- 3.2 Analyser les contextes organisationnel, politique, communautaire et social
- 3.3 Identifier les parties prenantes d'enjeux qui subiront les contrecoups de l'évaluation
- 3.4 Identifier les préoccupations des détenteurs d'enjeux
- 3.5 Prendre en considération l'information requise par les utilisateurs visés
- 3.6 Se préoccuper de l'éventuelle utilisation qui sera faite des résultats de l'évaluation
- 3.7 Se préoccuper des changements organisationnels et environnementaux que suscitera l'évaluation
- 3.8 Référencer au référentiel des compétences professionnelles en évaluation pour aider les organisations et pour identifier des indicateurs de programmes
- 3.9 Partager son expertise en évaluation

**4. Compétences rattachées au volet de la gestion de la démarche. Elles incluent l'ensemble des opérations de gestion, pour ne mentionner que la budgétisation, la coordination des ressources et leur supervision**

- 4.1 Définir les paramètres de la démarche, sa planification et les ententes – contrats
- 4.2 Résoudre les problèmes liés à la faisabilité de l'évaluation
- 4.3 Identifier les ressources requises (humaines, financières et matérielles)
- 4.4 Assurer un suivi des ressources (humaines, financières et matérielles)
- 4.5 Coordonner et superviser les personnes impliquées dans la démarche
- 4.6 Rendre compte des progrès et des résultats
- 4.7 Détecter et atténuer les problèmes ou les difficultés

**5. Compétences rattachées au volet des relations interpersonnelles. Elles incluent les aptitudes requises telles que la communication, la négociation, la résolution de conflits, la collaboration et les compétences transculturelles**

- 5.1 Avoir recours aux technologies de communication écrite ainsi qu'à ses habiletés dans le domaine
- 5.2 Avoir recours à ses habiletés en communication verbale
- 5.3 Avoir recours à ses habiletés en écoute attentive
- 5.4 Avoir recours à ses habiletés en négociation
- 5.5 Avoir recours à ses habiletés en résolution de conflits
- 5.6 Avoir recours à ses habiletés de facilitateur (travail en groupe)
- 5.7 Avoir recours à ses habiletés en communication interpersonnelle (individuelles et en équipe)



<b>5. Compétences rattachées au volet des relations interpersonnelles. Elles incluent les aptitudes requises telles que la communication, la négociation, la résolution de conflits, la collaboration et les compétences transculturelles</b>
5.8 Avoir recours à ses habiletés à susciter la collaboration et le partenariat 5.9 Prendre en considération les difficultés émanant de la diversité culturelle 5.10 Faire la preuve de sa crédibilité professionnelle

## Descripteurs rattachés aux indicateurs

Finalement, chacun des indicateurs associés aux différentes compétences a été rendu explicite au moyen de **DESCRIPTEURS**. Ils permettent ainsi de préciser l'expérience professionnelle ainsi que les **connaissances**, les **habiletés** et les **attitudes** requises par l'évaluateur dans l'exercice de ses fonctions.

1. Volet professionnel. Il inclut les normes et les valeurs fondamentales qui balisent l'exercice professionnel ainsi que la conscience requise par l'évaluateur pour établir son niveau d'expertise dans le domaine et pour assurer son développement professionnel

<b>1.1. Mettre en pratique les principes et les standards qui balisent l'exercice</b>	1. Appliquer les principes et standards établis par le <i>Joint Committee on Standards for Educational Evaluation</i> 2. Intégrer les cinq principes dans l'exercice de la fonction évaluative, soit : faisabilité, déontologie, utilité, précision et métaévaluation 3. Être conscient que ces principes et standards constituent des balises qui doivent être utilisées avec discernement et adaptées à chaque contexte
<b>1.2 Respecter les lignes directives en éthique en vigueur, et ce, dans un souci d'intégrité et d'honnêteté</b>	1. Comprendre et respecter les lignes directives en matière d'éthique, élaborées par la Société canadienne d'évaluation, et ce, dans un souci d'intégrité et d'honnêteté <a href="https://evaluationcanada.ca/fr/ethique">https://evaluationcanada.ca/fr/ethique</a>
<b>1.3 Respecter l'ensemble des détenteurs d'enjeux (stakeholders)</b>	1. Gérer les contributions de façon adéquate, au bon moment 2. Être conscient de ses propres biais et s'efforcer d'y remédier afin d'être équitable
<b>1.4 Prendre en considération les droits de la personne et le bien-être collectif dans le cadre de l'exercice de ses fonctions</b>	1. Respecter le principe de déontologie élaborée par le <i>Joint Committee on Standards for Educational Evaluation</i> , et plus particulièrement l'énoncé P-1 qui valorise un exercice inclusif et sensible vis-à-vis les parties prenantes d'enjeux 2. Exercer ses fonctions dans un esprit ouvert et participatif afin de confirmer officiellement l'importance qui est accordée au bien-être collectif 3. Baliser l'évaluation au sein des régimes des droits de la personne et d'approches basées sur les droits 4. Respecter les rôles et responsabilités des porteurs de dossiers et détenteurs de droits



	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Identifier les différents enjeux qui doivent être pris en considération afin d'assurer le bien-être collectif, ce qui peut inclure l'égalité des sexes, l'âge, l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, la langue, la classe sociale, les handicaps, la culture, les croyances et activités religieuses, les coutumes et les normes culturelles</li><li>6. Pour le plus grand bien de la société, prendre en considération l'équilibre entre le bien-être collectif et le bien-être individuel</li></ol>
<b>1.5 Fournir un point de vue indépendant et impartial</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Parler ouvertement aux autorités en ayant un cadre de référence objectif</li><li>2. S'engager à présenter les faits le plus objectivement possible (sans distorsion)</li></ol>
<b>1.6 Se percevoir comme un évaluateur (connaissances, habiletés et attitudes) et agir comme tel dans l'exercice de ses fonctions (compétences et domaines de croissance)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Déterminer avec précision le niveau et le type de connaissances requises pour réaliser un mandat</li><li>2. Faire preuve de professionnalisme et de responsabilité</li><li>3. Être conscient de ses limites et y remédier, au besoin, en ayant recours aux services d'autres professionnels</li><li>4. Identifier les aspects névralgiques de l'exercice de la fonction qui sont plus faibles chez soi et qui devraient être améliorés</li></ol>
<b>1.7 Développer des réseaux professionnels et viser à constamment s'améliorer, dans un souci de rehausser la pratique évaluative</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Être membre d'un quelconque regroupement professionnel en évaluation</li><li>2. S'impliquer au sein du regroupement professionnel en évaluation</li><li>3. Assister à des activités de formation (congrès cours, etc.) liées à l'exercice de la fonction évaluative</li><li>4. Se faire superviser ou être piloté dans le cadre de ses activités professionnelles</li></ol>

**2. Volet opérationnel. Il inclut les composantes spécifiques de l'évaluation : conception, cueillette de données, analyse et interprétation des données et production du rapport.**

<b>2.1 Comprendre les fondements liés à l'exercice de l'évaluation (théories, modèles, types, méthodes et outils)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Connaître la genèse et l'évolution du champ disciplinaire de l'évaluation.</li><li>2. Comprendre les paramètres de la recherche en sciences sociales</li><li>3. Comprendre l'essence même d'une évaluation : son caractère unique et transdisciplinaire; ses méthodologies, sa conception des opérations, des études de politiques, de la communication, des statistiques, etc.</li><li>4. Connaître la terminologie et l'anthologie de l'évaluation</li><li>5. Comprendre les visées, les processus et les résultats de l'évaluation</li><li>6. Maîtriser une panoplie de modèles, d'approches et de points de vue de théoriciens, rattachés au domaine de l'évaluation</li></ol>
<b>2.2 Modéliser le programme – modèle logique</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprendre les différentes composantes de la théorie de programme/ du modèle logique ainsi que leurs relations (par exemple : intrants, processus, résultats).</li><li>2. Consulter le client et les parties prenantes d'enjeux (<i>stakeholders</i>) afin d'établir les différentes composantes du programme à l'étude.</li><li>3. Établir les relations entre ces différentes composantes (par exemple : entre les activités et les résultats, entre les activités, entre les produits).</li><li>4. Tracer l'enchaînement logique entre les différentes composantes du programme qui devraient conduire à l'atteinte des résultats attendus</li></ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Lorsque pertinent, envisager le programme et le modèle logique comme les bases théoriques propres aux services donnés (par ex., les théories servant de fondements aux approches de la promotion de la santé, de l'intervention de crise, etc.)</li><li>6. Identifier, comprendre et articuler les hypothèses sous-jacentes au programme.</li><li>7. Concevoir un modèle logique</li><li>8. Documenter le modèle logique en intégrant les hypothèses, des fondements théoriques et des liens entre ses composantes</li><li>9. Avoir recours au modèle logique afin de faciliter sa compréhension du programme devant être évalué</li><li>10. Comprendre les différentes formes de modèle logique ou d'outils en vue de choisir celui qui s'avère le plus approprié à la situation (par exemple : cadre logique, théorie du changement, etc.).</li><li>11. Envisager le modèle logique comme une représentation du programme qui est susceptible d'évoluer en cours de route.</li></ol>
<b>2.3 Établir les objectifs de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Préciser les questions d'évaluation.</li><li>2. Confirmer l'exactitude et la pertinence des questions auprès des détenteurs d'enjeux</li><li>3. Clarifier les attentes des clients eu regard à la démarche évaluative et explorer avec d'éventuelles réponses fortuites</li><li>4. Prendre en considération les valeurs et les hypothèses qui sous-tendent les visées de l'évaluation</li><li>5. Assurer un suivi régulier des facteurs qui pourraient faire dévier les visées de l'évaluation</li><li>6. Négocier les ajustements requis, tout en prenant en considération les besoins des détenteurs d'enjeux (<i>stakeholders</i>).</li></ol>
<b>2.4 Établir la faisabilité de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Collaborer avec les parties prenantes d'enjeux afin de clarifier la théorie du programme, ses composantes, la cohérence entre les objectifs énoncés et le mandat du programme, et ce, en ayant recours à un modèle logique existant ou en développer un pour les circonstances</li><li>2. Vérifier dans quelle mesure les gestionnaires du programme ou les parties prenantes d'enjeux sont susceptibles d'utiliser les résultats générés par l'évaluation</li><li>3. Analyser le niveau de développement du programme afin d'établir le type d'évaluation requis (par exemple : processus, résultat)</li><li>4. Prendre connaissance des informations accessibles (primaires ou secondaires) et, au besoin, adapter ou développer des procédures de cueillette de données pour compléter l'information requise</li><li>5. Fournir une rétroaction aux détenteurs d'enjeux concernant les améliorations qui devraient être envisagées au niveau du programme afin d'assurer l'efficacité et la pertinence d'une éventuelle évaluation</li></ol>



<b>2.5 Formuler les questions d'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Comprendre les visées de l'évaluation et les questions associées aux divers types d'évaluations (par ex. : processus, résultats, coûts/efficacité).</li><li>2. Comprendre et analyser les liens qui peuvent exister entre le suivi (monitorage) et l'évaluation du programme</li><li>3. Consulter les clients et détenteurs d'enjeux de façon à :<ul style="list-style-type: none"><li>- Saisir les motifs évoqués pour procéder à une évaluation ainsi que l'utilisation qu'ils comptent faire des résultats générés</li><li>- Cerner les questions et les aspects du programme qui devront faire l'objet d'une investigation en profondeur</li></ul></li><li>4. Analyser la documentation disponible concernant le programme de façon à cerner l'information pertinente concernant les visées de la démarche évaluative, les objectifs, les questions, les choix méthodologiques (designs, approches, modalités de cueillette et d'analyse de l'information), les sources d'information et les modalités pour communiquer les résultats</li><li>5. Analyser la documentation pour établir :<ul style="list-style-type: none"><li>- Les visées de l'évaluation;</li><li>- Ses objectifs;</li><li>- Les questions associées à chaque objectif.</li></ul></li><li>6. S'assurer que les visées de la démarche évaluative et les questions qui en découlent vont être en mesure de générer l'information dont les clients ont besoin</li></ol>
<b>2.6 Élaborer le design de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dans l'éventualité où des enjeux stratégiques ou politiques sont associés à la démarche évaluative, choisir un design qui soit en mesure de répondre aux questions et de générer un jugement pertinent</li><li>2. Distinguer les questions se rapportant au processus ainsi qu'aux résultats et établir des indicateurs adéquats</li><li>3. Déterminer la faisabilité et la justesse de la démarche évaluative, en consultant les parties prenantes d'enjeux ainsi que les documents se rapportant au programme à l'étude</li><li>4. Anticiper les problèmes et les limites associés au type de design</li><li>5. Proposer des idées novatrices et de nouvelles solutions aux problèmes</li><li>6. Choisir le design le plus efficace et le plus efficient, en fonction des ressources disponibles</li><li>7. Lorsque requis, avoir recours à la triangulation, en utilisant une ou plusieurs méthodes, évaluateurs, sources d'information, théories</li></ol>
<b>2.7 Sélectionner les méthodes appropriées (quantitative, qualitative ou mixte)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier les méthodes les plus susceptibles de répondre aux questions, en les combinant (par ex. : quantitatives, qualitatives, etc.) telles que :<ul style="list-style-type: none"><li>- Les méthodes quantitatives : mesure du rendement, sondages, schémas quasi expérimentaux, etc.</li><li>- Les méthodes qualitatives : entrevues, groupes de discussion, observations, observation participante, analyse de contenu, etc.</li></ul></li><li>2. Faire preuve d'originalité et de créativité dans le cadre de l'exercice de ses fonctions</li></ol>





<b>2.8 Identifier les sources d'information requises</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier les multiples sources de données</li><li>2. Identifier des données essentielles requises et les données secondaires pertinentes.</li><li>3. Consulter les parties prenantes d'enjeux afin d'identifier les sources d'information requises ainsi que les meilleures façons d'y avoir accès. Par ex. : interviewer les clientèles cibles, analyser des documents internes, réaliser des sondages au moyen d'un questionnaire contenant des questions ouvertes, effectuer des observations</li><li>4. Déterminer la qualité et la disponibilité des données (effectuer un test pilote afin de nettoyer les données, d'assurer leur disponibilité ainsi que la couverture du champ d'études, etc.)</li><li>5. Anticiper et envisager une solution aux limites des données probantes (par ex : incompatibilité entre les différents types de données, construits mal définis, etc.)</li><li>6. Identifier ou développer des lexiques et des protocoles qui définissent de façon opérationnelle les concepts en jeu et permettent de catégoriser les données</li><li>7. Identifier les postulats sous-jacents relatifs aux données (par ex. : assurer que la saisie des données a été effectuée en ayant recours à des protocoles uniformes, clairs et cohérents).</li></ol>
<b>2.9 Mettre au point des instruments et des mesures qui se conforment aux standards de validité et de fidélité</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Avoir recours à des stratégies échantillonnales appropriées, dont le choix s'appuie sur les types reconnus tels que :<ul style="list-style-type: none"><li>- L'échantillonnage aléatoire simple, systématique, aréolaire, en grappes ou stratifié</li><li>- L'échantillonnage intentionnel ou typique, « accidentel », de volontaires, systématique, en boule de neige ou par quotas</li></ul></li><li>2. Identifier et/ou développer des instruments et des modalités de cueillette de l'information appropriés : Questionnaires, guides d'entrevue, mesures de rendement, tests standardisés, pré et posttests; et qu'ils seront fidèles au design</li></ol>
<b>2.10 Recueillir l'information</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recueillir l'information en s'assurant de l'exactitude, la neutralité, l'impartialité des données et le contrôle des erreurs, tout en facilitant la participation des répondants.</li><li>2. Assurer un contrôle de qualité en établissant, par exemple, la fidélité interjuges, ou en traitant les données incomplètes ou manquantes</li><li>3. Vérifier que les protocoles de collecte de données établis sont respectés (par ex. : effectuer une vérification des entrevues pour s'assurer que les intervieweurs ont reçu une formation adéquate).</li><li>4. S'assurer que les protocoles de saisie des données sont respectés (par ex. : prélever un échantillon de données saisies et les confirmer par rapport aux protocoles établis ainsi qu'aux données brutes).</li><li>5. Négocier l'accès aux sites ou aux populations afin de recueillir les données.</li><li>6. Superviser la collecte de données/le travail sur le terrain</li></ol>



<b>2.11 Assurer la validité des données</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vérifier si tous les objets (répondants, fichiers, documents, lieux, etc.) ont eu une chance égale d'être inclus dans l'échantillon. Dans l'éventualité d'un groupe témoin, vérifier si tous les sujets échantillonnés ont eu une chance égale de bénéficier du traitement.</li><li>2. Dans l'éventualité où une représentation de la population ne peut être assurée, estimer l'impact sur la qualité de l'échantillon ainsi que sur les groupes expérimental et contrôle et poser un jugement sur l'impact de ces facteurs sur la validité de la démarche évaluative dans son ensemble</li><li>3. Identifier et décrire tout biais au niveau de la cueillette des données :</li><li>4. Vérifier la cohérence des sources et les cas négatifs;</li><li>5. Confronter les résultats par rapport à diverses perspectives théoriques ainsi que les divers points de vue des détenteurs d'enjeux</li><li>6. Prendre en considération les éventuels biais émanant du chercheur (ses prédispositions, le manque d'entraînement, les fluctuations de ses points de vue).</li></ol>
<b>2.12 Assurer la fidélité des données</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Assurer la fidélité des données en déterminant la marge d'erreur (l'intervalle de confiance) et/ou la valeur prédictive des calculs statistiques.</li></ol>
<b>2.13 Assurer la rigueur des données</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Confirmer l'exactitude des données en effectuant une vérification de l'échantillon, par exemple, en demandant aux participants de relire les transcriptions.</li><li>2. Comparer les données recueillies par plusieurs méthodes et/ou auprès de plusieurs sources afin d'établir leur cohérence et les cas négatifs.</li><li>3. Prendre en considération les éventuels biais émanant du chercheur, comme ses prédispositions, le manque d'entraînement et la fluctuation de ses points de vue.</li></ol>
<b>2.14 Analyser et interpréter l'information</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analyser la pertinence du programme en fonction des bailleurs de fonds, des clients du programme et des détenteurs d'enjeux</li><li>2. Repérer les variables parasites en identifiant et en décrivant la nature et l'étendue des variables indépendantes - positives ou négatives – et démontrer pourquoi elles sont associées au programme</li><li>3. Analyser les relations de cause à effet qui se dégagent des données et estimer leur impact, positif ou négatif</li><li>4. Reconnaître l'impact des variables parasites dans les essais contrôlés non randomisés</li><li>5. Générer des déclarations sur l'attribution qui sont raisonnables et justifiées</li><li>6. Analyser et interpréter les données à l'aide des méthodes convenues ainsi que toute autre méthode qui apparaît indiquée dans les circonstances</li><li>7. Avoir recours à l'analyse qualitative afin de documenter les données quantitatives et ainsi générer des recommandations qui s'appuient sur une analyse exhaustive des résultats</li><li>8. Examiner les résultats à partir de perspectives tant théoriques que celles proposées par les parties prenantes d'enjeux</li><li>9. Identifier les opportunités d'amélioration du rapport coût-efficacité, de la prestation du programme et/ou du design du programme</li></ol>



<b>2.15 Générer les jugements ou conclusions qui s'imposent et formuler des recommandations</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Formuler des jugements –conclusions - qui réfèrent à chacune des questions énoncées au point de départ, et ce, en s'appuyant autant sur des données probantes que des données émergentes</li><li>2. Formuler des recommandations qui sont appropriées (par exemple : sur la base du niveau de financement du programme, prendre en considération la pertinence des objectifs du programme, les éventuels impacts; et, pour des fins d'amélioration des coûts-efficacité, la gestion du programme, les modalités d'attribution des ressources).</li></ol>
<b>2.16 Transmettre les résultats et les conclusions</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rédiger un rapport qui inclut :<ul style="list-style-type: none"><li>• les termes de référence du mandat qui a été confié à l'évaluateur</li><li>• le design de l'évaluation, sa structure et son rationnel</li><li>• les changements qui ont dû être apportés en cours de route en ce qui concerne la cueillette et l'analyse des données</li><li>• les méthodes de collecte et d'analyse des données utilisées; les limites de l'étude qui peuvent être attribuées à des erreurs au niveau de l'échantillonnage, à la cueillette des données, aux parasites et aux écarts par rapport à la planification initiale</li><li>• les jugements –conclusions - qui peuvent être tirés de l'analyse de données,</li><li>• les recommandations que l'on peut formuler en fonction de ces jugements - conclusions.</li></ul></li></ol>

**3. Volet contextuel. Il inclut l'analyse et la prise en considération des contextes et des préoccupations de l'ensemble des détenteurs d'enjeux (*stakeholders*).**

<b>3.1 Respecter les particularités du milieu dans lequel se déroule la démarche</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apprécier et analyser les caractéristiques et les conditions du site au sein duquel se déroulera l'évaluation du programme ou du projet.</li></ol>
<b>3.2 Analyser les contextes organisationnel, politique, communautaire et social</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analyser la structure organisationnelle et la culture au sein desquelles s'inscrit le programme ou le projet à l'étude.</li><li>2. Reconnaître et surveiller les influences politiques qui pourraient avoir une répercussion sur l'évaluation</li><li>3. Manifester une sensibilité particulière envers la communauté au sein de laquelle se déroule l'évaluation</li><li>4. Manifester une sensibilité particulière envers le contexte social au sein duquel se déroule l'évaluation</li></ol>
<b>3.3 Identifier les parties prenantes (d'enjeux) qui subiront les contrecoups de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier les principaux détenteurs d'enjeux qui sont concernés par l'évaluation.</li><li>2. Identifier les parties prenantes d'enjeux qui sont susceptibles de subir les contrecoups des résultats de l'évaluation</li></ol>



<b>3.4 Identifier les préoccupations des détenteurs d'enjeux</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier les préoccupations des principaux détenteurs d'enjeux</li><li>2. Établir un ordre de priorité de ces préoccupations</li><li>3. Identifier et mettre en perspective les préoccupations des autres détenteurs d'enjeux qui auront aussi à subir les impacts de la démarche évaluative (par ex. : employeurs, clients, etc.).</li></ol>
<b>3.5 Prendre en considération l'information requise par les utilisateurs visés</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analyser les différents styles de communication des détenteurs d'enjeux</li><li>2. Élaborer un plan de communication qui est adapté au contexte</li><li>3. Avoir recours à une terminologie qui est adaptée au contexte</li><li>4. Adopter une modalité pour diffuser les résultats de l'évaluation qui est adaptée au contexte</li></ol>
<b>3.6 Se préoccuper de l'éventuelle utilisation qui sera faite des résultats de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Discuter des résultats préliminaires de l'évaluation avec les commanditaires et les principaux détenteurs d'enjeux</li><li>2. Susciter et recueillir les suggestions émises par les commanditaires et les principaux détenteurs d'enjeux quant aux stratégies les plus efficaces pour mettre en œuvre des recommandations qui se dégagent de l'évaluation</li><li>3. Proposer des recommandations qui s'avèrent adéquates, raisonnables et opérationnelles</li></ol>
<b>3.7 Se préoccuper des changements organisationnels et environnementaux que suscitera l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Offrir des stratégies qui sont adaptées aux différents contextes organisationnels et environnementaux</li><li>2. Identifier les éventuelles réactions organisationnelles et environnementales attribuables à l'évaluation et effectuer les changements qui s'imposent pour corriger la situation</li><li>3. Fournir des stratégies de monitoring pour déterminer si les changements organisationnels et environnementaux se produisent</li></ol>
<b>3.8 Référencer au référentiel des compétences professionnelles en évaluation pour aider les organisations et pour identifier des indicateurs de programmes</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Interpréter et avoir recours au référentiel de compétences professionnelles élaboré par la SCÉ à une organisation, à la planification d'un programme, d'une politique ou d'un projet.</li><li>2. Offrir des conseils sur la façon d'identifier et d'articuler des résultats opérationnels qui s'appliquent aux organisations, aux programmes, aux politiques ou aux projets</li><li>3. Offrir des conseils pour assurer un monitoring des organisations, des programmes, des politiques ou des projets</li></ol>
<b>3.9 Partager son expertise en évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Favoriser le développement des compétences professionnelles en évaluation.</li><li>2. Aider les parties prenantes d'enjeux, les clients et les partenaires à saisir la raison d'être et la valeur de la démarche évaluative</li><li>3. Agir à titre de mentor auprès de collègues dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions</li><li>4. Partager ces connaissances en effectuant des présentations, en animant des séminaires ou des ateliers dans le cadre des colloques</li><li>5. Soumettre des articles dans des revues scientifiques spécialisées dans le domaine</li></ol>



**4. Volet de la gestion de la démarche. Il inclut à l'ensemble des opérations de gestion, pour ne mentionner que la budgétisation, la coordination des ressources et leur supervision**

<b>4.1 Définir les paramètres de la démarche, sa planification et les ententes – contrats;</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Baliser la démarche évaluative en dressant la liste des tâches qui doivent être accomplies</li><li>2. Élaborer un plan de travail qui inclut l'ensemble des phases requises pour réaliser une évaluation, tout en incluant les tâches, les biens livrables, les phases critiques, l'échéancier, les ressources requises et les responsabilités de chaque participant</li><li>3. Prêter une attention toute particulière aux événements et aux informations qui émergent en cours de processus évaluatif</li><li>4. Négocier le contrat avec les parties prenantes d'enjeux qui ont requis l'évaluation</li></ol>
<b>4.2 Résoudre les problèmes liés à la faisabilité de l'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Appliquer la norme de <i>faisabilité</i>, élaborée par le <i>Joint Committee Program Evaluation</i>, ainsi que les Lignes directrices en matière d'éthique établies par la SCE</li><li>2. Établir si l'évaluation doit être réalisée, au moment où elle est requise (<i>evaluability assessment</i>)</li></ol>
<b>4.3 Identifier les ressources requises (humaines, financières et matérielles)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier les ressources humaines requises à la réalisation de l'évaluation, établir le rôle de chacun des membres de l'équipe et élaborer un cadre de gestion de la dotation</li><li>2. Élaborer une planification financière, la rendre opérationnelle et en assurer un suivi</li><li>3. Déterminer les ressources requises à la réalisation du mandat et s'assurer qu'elles sont accessibles aux membres de l'équipe, lorsque requises</li></ol>
<b>4.4 Assurer un suivi des ressources (humaines, financières et matérielles)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Établir le rendement de l'équipe d'évaluation ainsi que de chacun de ses membres</li><li>2. Contrôler les opérations afin de s'assurer que le budget prévu est respecté</li><li>3. Établir la documentation, l'équipement, les ressources techniques, les locaux requis et répartir les membres de l'équipe en fonction des différentes phases de l'évaluation</li></ol>
<b>4.5 Coordonner et superviser l'ensemble des personnes impliquées dans la démarche</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Coordonner les tâches et les activités afin de favoriser la collaboration au sein de l'équipe d'évaluation</li><li>2. Identifier les forces de chaque membre de l'équipe et en tirer profit au maximum afin de favoriser le succès de l'entreprise</li><li>3. Superviser le travail de l'équipe d'évaluation ainsi que de chacun des membres</li><li>4. Assurer une rétroaction constructive auprès des membres de l'équipe</li><li>5. Assurer l'entraînement des évaluateurs sans expérience et agir à titre de mentor auprès d'eux</li></ol>
<b>4.6 Rendre compte des progrès et des résultats</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tout au long du projet, fournir des rapports d'étapes à des moments critiques</li><li>2. Discuter les résultats, les interpréter et tirer des conclusions afin de générer des données probantes étayées</li><li>3. Rédiger les rapports dans un langage qui est adapté à l'auditoire concerné</li></ol>



<b>4.7 Détecter et atténuer les problèmes ou les difficultés</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Détecter les situations conflictuelles, leurs causes et élaborer des stratégies de résolution de problèmes qui favorisent la participation des personnes concernées</li><li>2. Détecter les éventuelles embûches, en informer les parties prenantes d'enjeux et émettre des suggestions pour y remédier</li><li>3. Détecter les éventuels événements à teneur négative et minimiser les chances qu'ils se produisent et qu'ils aient un impact sur l'évaluation</li><li>4. Détecter dès que possible les problèmes liés aux contrats ainsi qu'aux fournisseurs et les résoudre.</li><li>5. Tirer les leçons qui s'imposent des expériences afin de bonifier ses interventions</li></ol>
--	--

**5. Volet des relations interpersonnelles. Il inclut les aptitudes requises telles que la communication, la négociation, la résolution de conflits, la collaboration et les compétences transculturelles**

<b>5.1 Avoir recours aux technologies de communication écrite ainsi qu'à ses habiletés dans le domaine</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Décrire le programme, son contexte, son environnement et les hypothèses sous-jacentes en des termes clairs afin qu'ils soient facilement accessibles aux détenteurs d'enjeux</li><li>2. Rédiger des rapports qui communiquent efficacement la démarche évaluative</li><li>3. Rédiger des résumés adaptés aux différents auditoires concernés</li><li>4. Formuler des conclusions et des recommandations faciles à comprendre et à assimiler.</li><li>5. Transmettre les résultats négatifs de façon à mettre en évidence les apprentissages et les améliorations qui s'en dégagent</li><li>6. Avoir recours à l'ensemble des technologies de communication disponibles (par ex. : courriels, outils de réseautage social, etc.)</li></ol>
<b>5.2 Avoir recours à ses habiletés en communication verbale</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Utiliser un langage adapté à l'auditoire visé</li><li>2. Éviter d'avoir recours à des termes flous, qui peuvent être mal interprétés</li><li>3. Dans le cadre d'exposés oraux, allouer une importance toute particulière au ton de la voix, au langage corporel ainsi qu'aux expressions faciales</li><li>4. Susciter le dialogue et la rétroaction.</li></ol>
<b>5.3 Avoir recours à ses habiletés en écoute attentive</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anticiper les malentendus et les régler</li><li>2. Comprendre qu'une écoute attentive inclut le ton de la voix, tout comme le langage du corps et les expressions faciales</li></ol>
<b>5.4 Avoir recours à ses habiletés en négociation</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Négocier des ententes officielles qui stipulent clairement les objectifs poursuivis.</li><li>2. Avoir recours aux stratégies de négociation classiques (par ex. : traiter les réponses évasives, les conditions ambiguës, les objectifs inattendus, cachés, le silence, etc.).</li><li>3. Proposer une stratégie de fonctionnement qui est perçue comme gagnante pour tout le monde et qui peut s'adapter à toute éventualité</li><li>4. Présenter un éventail de scénarios au moment de la négociation des rôles et des approches évaluatives</li><li>5. Mettre en perspective les leçons qui peuvent être tirées de résultats mitigés</li></ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Établir dès le point de départ que la teneur des données qui émergeront de la démarche évaluative ne peut être négociée</li><li>7. S'assurer que les critères utilisés pour émettre des jugements, les procédures et l'interprétation des résultats sont clairement décrits</li></ol>
<b>5.5 Avoir recours à ses habiletés en résolution de conflits</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. À titre d'évaluateur, résoudre ses éventuels conflits d'intérêts</li><li>2. Créer un environnement qui favorise l'expression des différents points de vue</li><li>3. Limiter les conflits en supervisant les interactions entre les participants</li><li>4. Utiliser des stratégies classiques de résolution de problèmes (par ex. : cerner le problème, identifier les éléments clés, documenter le problème, tester les hypothèses explicatives, etc.).</li></ol>
<b>5.6 Avoir recours à ses habiletés de facilitateur (travail en groupe)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lorsque nécessaire, avoir recours à des techniques d'animation (par ex : jeux de rôles, remue-méninges, simulation, concertation, réunion-bilan (<i>debriefing</i>), technique Delphi, etc.)</li><li>2. Dialoguer de façon ouverte et honnête</li><li>3. Motiver les gens</li><li>4. Intégrer l'ensemble des points de vue</li><li>5. Gérer les dynamiques conflictuelles</li><li>6. Rechercher les décisions viables</li></ol>
<b>5.7 Avoir recours à ses habiletés en communication interpersonnelle (individuelles et en équipe)</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Contribuer à la mise en place d'une équipe de travail :<ul style="list-style-type: none"><li>- Sélectionner des membres compétents, qui possèdent des aptitudes complémentaires (ou être conscient que ce processus existe);</li><li>- Capitaliser sur la contribution originale de chacun et favoriser l'interdépendance;</li><li>- Établir avec les participants un but à atteindre, les rôles et les tâches de chacun ainsi que leur échéancier (ou être conscient que ce processus existe);</li><li>- Encourager et avoir recours à la rétroaction positive afin de s'assurer que chaque participant fournit un rendement optimal et se sent interpellé par la reddition de comptes</li></ul></li><li>2. Adopter une attitude personnelle qui dénote :<ul style="list-style-type: none"><li>- Une confiance en soi, un équilibre et une assurance;</li><li>- Une tendance à se préoccuper des autres et à accepter positivement la rétroaction</li><li>- Une préoccupation de servir le client et d'être empathique envers les autres</li></ul></li></ol>
<b>5.8 Avoir recours à ses habiletés à susciter la collaboration et le partenariat</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Encourager les partenaires à travailler ensemble en vue d'atteindre un but commun</li><li>2. Valoriser et favoriser le partage du savoir</li><li>3. Prendre en considération les contributions novatrices, valoriser les interactions qui débouchent sur de nouvelles perspectives</li><li>4. S'assurer que les partenaires partagent leur vision des choses afin de favoriser la création d'une synergie participative.</li><li>5. Favoriser une pensée systémique qui inclut l'ensemble des points de vue</li></ol>



<b>5.9 Prendre en considération les difficultés émanant de la diversité culturelle</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cerner les besoins de diversités communautaires, comme : l'âge, l'orientation sexuelle, le groupe ethnique, la langue, la classe sociale, les handicaps, la culture, le sexe, les croyances et activités religieuses, les coutumes locales, la culture organisationnelle, les orientations disciplinaires et épistémologiques valorisées, et ce, dans le but de sélectionner les approches méthodologiques appropriées</li><li>2. Faire preuve de tact en cas de litiges</li><li>3. Agir de façon proactive dans le traitement des divergences de point de vue en s'assurant d'être équitable et inclusif.</li></ol>
<b>5.10 Faire la preuve de sa crédibilité professionnelle</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Respecter la norme d'utilité élaborée par le <i>Joint Committee on Standards for Educational Evaluation</i> et plus précisément la norme U-2 qui fait appel à la « crédibilité de l'évaluateur »</li><li>2. Assurer une cohérence entre le contexte de l'évaluation et son champ d'expertise</li><li>3. Établir un sentiment de confiance entre les participants et les différents auditoires</li><li>4. Prendre en considération les diverses traditions méthodologiques, les pratiques sociales et les orientations idéologiques</li><li>5. Faire valoir ses connaissances approfondies concernant l'évaluation du programme qui fait l'objet d'une évaluation</li><li>6. Aider les parties prenantes d'enjeux à se percevoir comme des experts de leurs programmes</li><li>7. Faire preuve d'intégrité personnelle</li><li>8. Sélectionner les membres de l'équipe d'évaluation qui assoient la crédibilité de l'évaluateur (ou être conscient de cette procédure)</li><li>9. Faire preuve d'une sagacité politique et demeurer attentif aux forces sociales présentes</li><li>10. Établir des relations fonctionnelles et professionnelles avec les parties prenantes d'enjeux</li><li>11. Conserver son autonomie intellectuelle et d'action</li><li>12. Être en mesure de fournir des diplômes et des lettres de créance</li></ol>