

Compétences requises pour les gestionnaires d'évaluation

*Groupe de travail « compétences en évaluation »¹ de la SEVAL
Projet avant consultation des membres.*

Durant la dernière décennie, la professionnalisation de l'évaluation a suscité un intérêt croissant auprès de nombreuses sociétés d'évaluation dans le monde. Dans ce contexte l'identification des compétences nécessaires aux praticiens de l'évaluation a joué un rôle important. La SEVAL a contribué à ce débat en produisant une liste des compétences requises des évaluateurs dans la pratique professionnelle en Suisse. Plus récemment, l'attention s'est concentrée sur un autre type d'acteur dans les processus d'évaluation, à savoir le gestionnaire d'évaluation, le plus souvent un partenaire contractuel agissant au nom de l'organisation qui mandate l'évaluation. Les gestionnaires d'évaluation jouent un rôle-clé pour assurer que les évaluations s'avèrent utiles et qu'elles soient effectivement utilisées au sein de leur organisation (cf Love, 1993; Mayne, 2008; Owen, 2003; Preskill et Torres, 1999, Russ-Eft et Preskill, 2009). Toutefois, leur rôle est souvent mal compris, sous-doté et sous-estimé, en sorte qu'il peine à s'inscrire dans un plan de carrière. Peu d'efforts ont été faits pour professionnaliser leur travail et leur permettre d'entraîner les compétences dont ils ont besoin pour accomplir leur tâche.

Le présent projet de la SEVAL a été développé pour répondre à ce défi. Répondant à l'engagement de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) pour professionnaliser l'évaluation, il a été conduit sous les auspices du groupe de travail de la SEVAL sur les compétences en évaluation. La grille de compétences présentée dans cette brochure répond aux besoins spécifiques des gestionnaires d'évaluation dans le contexte suisse.

1. Buts et objectifs

Pourquoi cette grille de compétences, et pourquoi maintenant ?

Le but de cette grille est de clarifier les compétences requises pour assurer une gestion de qualité des évaluations et pour promouvoir un retour effectif sur l'investissement dans les évaluations. La grille s'inscrit en complément des travaux précédents de la SEVAL en matière de professionnalisation. En décembre 2000 ont été publiés les Standards d'évaluation de la SEVAL. Ces derniers définissent les standards de qualité sur la manière de planifier, de conduire et de produire les évaluations. Les Standards fournissent les critères de qualité des évaluations, mais ils ne portent pas directement sur les connaissances, aptitudes ou compétences nécessaires dans la pratique de l'évaluation. Les Compétences requises en évaluation de la SEVAL ainsi que la présente grille de compétences des gestionnaires d'évaluation visent à combler cette lacune.

¹ Groupe de projet : Marlène Läubli Loud, PhD. - LAUCO Evaluation & Training, Cheffe de projet, Sebastian Bellwald, MSc - Planval, Studien – Evaluationen - Kommunikation, Eva Bühlmann, MSc, - Planval, Studien - Evaluationen - Kommunikation, Verena Friedrich, Dr. sc. - Université de Berne, Hans Ruedi Hertig, MBA - Hertig Project Services Ltd, Wolfram Kägi, Dr. rer. pol. - B,S,S. Economic Consultants, Simone Ledermann, Dr. admin. publ. - Contrôle parlementaire de l'administration, Sabina Schmidlin, lic.phil I - Across concept.

Le travail de la SEVAL s'inscrit dans les efforts internationaux pour professionnaliser l'évaluation. Pour une large part, il s'agissait de répondre à des questions telles que : "Qui est évaluateur ? Qui est gestionnaire d'évaluation ? Que faut-il pour asseoir leur pratique professionnelle ?" Avec le développement de l'évaluation au cours des trois dernières décennies, la nécessité de clarifier ces questions a mobilisé une vive attention, en particulier au sein des milieux se consacrant à l'évaluation. En conséquence, plusieurs associations nationales et internationales se sont attelées à cette tâche et ont développé leurs propres grilles de compétences.

Pourquoi viser les gestionnaires d'évaluation ?

Peu à peu au cours des trente dernières années, des organisations gouvernementales et non gouvernementales de nombreux pays, y compris la Suisse, ont créé des instances d'évaluation pour répondre aux demandes d'évaluation de ces institutions. Normalement, ces instances (qui parfois ne sont constituées que d'une seule personne se consacrant à l'évaluation à 50 %, ou moins, de son activité) s'occupent de développer une stratégie d'évaluation (que faut-il évaluer ? pourquoi ? quand ? comment?), de piloter le processus d'adjudication, d'assister à chaque évaluation pour assurer la qualité et l'utilisation de ses résultats, de développer les outils et les structures assurant un apprentissage d'une évaluation à l'autre, et de promouvoir la position au sein de l'organisation sur ce qu'est l'évaluation et comment elle peut être mise en pratique au mieux. En bref, les responsabilités du gestionnaire d'évaluation sont de deux ordres : (1) contribuer à la qualité d'évaluations spécifiques, garantir leur qualité et par conséquent leur crédibilité et leur utilité, et (2) promouvoir à l'interne la culture d'évaluation de l'organisation – une culture fondée sur la volonté de connaître ce que l'organisation accomplit, où et comment des améliorations peuvent être apportées. Ainsi, le gestionnaire d'évaluation joue un rôle vital pour garantir la qualité des évaluations, leur utilisation et leur valorisation.

Qui sont les utilisateurs potentiels de cette grille et comment peut-elle être utilisée au mieux ?

La grille de compétences pour les gestionnaires d'évaluation peut être utilisée pour les tâches suivantes :

- évaluation personnelle : aider les gestionnaires d'évaluation (et/ou le responsable des ressources humaines) à évaluer leurs connaissances actuelles, leurs aptitudes et compétences (connaissance et pratique professionnelle), afin de déterminer les besoins spécifiques de formation et de développer des orientations de carrière appropriées;
- formation : aider la SEVAL, les universités et les organismes de formation intéressés à développer des programmes de formation de base et de perfectionnement dans le domaine de l'évaluation;
- recrutement de collaborateurs : aider les responsables des ressources humaines à développer des descriptions de poste pour le recrutement de gestionnaires d'évaluation;
- évaluation des salaires : fournir aux responsables des ressources humaines une base de comparaison pour déterminer une classification et une échelle de salaires appropriée;
- promotion de la qualité et de l'utilisation de l'évaluation: contribuer aux buts de la SEVAL (et d'autres organismes) visant à développer l'intérêt pour un meilleur usage de l'évaluation.

Contacts pour plus d'informations sur les cours de développement professionnel et de perfectionnement.

- Les cours de base, de formation continue et de perfectionnement sont recensés sur le site Web de la SEVAL à l'adresse <http://www.seval.ch/fr/veranstaltungen/ausbildung.cfm>
- Le groupe de travail de la SEVAL "Compétences en évaluation" s'occupe de formation, de perfectionnement et de développement professionnel. Adresse de contact : <http://www.seval.ch/fr/ueberuns/arbeitsgruppe.cfm>

2. Aperçu de la grille de compétences

La grille présente la liste des compétences considérées comme nécessaires pour la gestion des évaluations dans le contexte suisse.

La procédure suivie pour développer la grille est décrite dans l'Annexe 1. En bref, elle comprenait des discussions avec un certain nombre de gestionnaires d'évaluation issus principalement de l'administration fédérale, auxquels il fut d'abord demandé de décrire leurs principales tâches, de souligner les défis majeurs auxquels ils sont confrontés et ce qu'ils considèrent comme leur réussite. La bonne compréhension des tâches, des défis et des succès dans leur ensemble nous a aidés ensuite à identifier les compétences présentées dans cette grille, c'est à dire celle déclarées comme nécessaires pour gérer à la fois les évaluations elles-mêmes et la fonction d'évaluation au sein d'une organisation.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle présente les compétences que les gestionnaires estiment eux-mêmes comme déterminantes. Néanmoins, comme notre étude s'est limitée pour l'essentiel à l'avis des gestionnaires d'évaluation au niveau fédéral, la liste finale inclut quelques compétences additionnelles extraites de la littérature pertinente en la matière et acceptées au cours du processus de consultation.

Les réponses en termes de tâches, de défis et de facteurs de succès sont présentées dans l'Annexe 2. En fonction de notre compréhension des deux rôles-clés des gestionnaires d'évaluation, à savoir (1) gérer des projets spécifiques d'évaluation et (2) formaliser et gérer des structures de support et des processus au sein de leur organisation, nous avons distingué ces deux niveaux (projet d'évaluation et institution) dans la présentation de l'information.

3. Compétences du gestionnaire d'évaluation

A. Compétences liées à la fonction de pilotage (Leadership) et au contexte

- | | |
|-----------|--|
| A1 | Démontrer une connaissance et une compréhension de la stratégie de l'organisation et de sa "politique" en relation avec la fonction d'évaluation. |
| A2 | Montrer un certain sens politique et stratégique. |
| A3 | Démontrer une vision et de la persévérance pour piloter l'évaluation à travers les changements institutionnels. |
| A4 | Etre capable d'identifier les opportunités de changement positif et de développer les réponses appropriées (nouvelles façons d'agir). |
| A5 | Comprendre et respecter la diversité de culture et de genre, et assurer que l'équipe d'évaluation démontre cette sensibilité en conduisant les évaluations. |

B. Compétences méthodologiques

- B1 Disposer de connaissances de base et d'aptitudes scientifiques, ainsi que d'une connaissance des méthodes quantitatives, qualitatives et mixtes en sciences sociales.**
- B2 Démontrer une connaissance et une compréhension des différentes approches de l'évaluation.**
- B3 Etre capable de juger de la pertinence d'une proposition d'évaluation par rapport au cahier des charges figurant dans les termes de références.**
- B4 Comprendre et promouvoir les avantages de recourir à des méthodes d'évaluation mixtes lorsqu'elles sont appropriées et pertinentes pour répondre aux questions d'évaluation.**
- B5 Etre capable et compétent pour déterminer la validité, la fiabilité, la pertinence et les limites de différentes méthodes et sources de données.**
- B6 Etre capable d'apprécier qu'en fonction de la méthodologie, des critères différenciés sont appliqués en termes de validité, de fiabilité, de crédibilité et de confiance.**
- B7 Disposer de capacités d'analyse et de synthèse.**
- B8 Participer au réseau professionnel de l'évaluation.**
- B9 Se maintenir à niveau en suivant des cours de perfectionnement professionnel dans le domaine de l'évaluation et de la gestion des évaluations.**

C. Compétences dans la gestion de projets d'évaluation

- C1 Comprendre les composantes des pratiques soumises à évaluation. (« evaluability »)**
- C2 Démontrer une gestion efficace et efficiente des ressources humaines et financières.**
- C3 Etre capable et compétent pour faire le rapport entre "logique de programme" et "logique d'évaluation".**
- C4 Posséder une connaissance du marché des prestataires (quels sont les évaluateurs, leur expérience, leur expertise).**
- C5 Soutenir l'intégration d'un plan stratégique de communication dans la conception du projet d'évaluation.**
- C6 Assurer la diffusion des résultats et des recommandations de l'évaluation auprès des parties prenantes concernées.**
- C7 Assurer le suivi de l'utilisation et des recommandations de l'évaluation.**

D. Compétences en matière de communication et de relations sociales et personnelles

- D1 Etre capable de créer un climat de travail favorable, basé sur la confidentialité, la confiance et l'impartialité.**
- D2 Démontrer des compétences sociales et de communication interpersonnelles.**
- D3 Etre apte à négocier et à pratiquer la médiation avec un large éventail de parties prenantes.**
- D4 Démontrer une capacité à gérer les conflits.**

Annexe 1 : Procédure suivie pour l'élaboration de la grille de compétences des gestionnaires d'évaluation

Depuis plus de vingt ans, Marlène Läubli s'est beaucoup impliquée dans la question des compétences des gestionnaires d'évaluation. Compte tenu de l'intérêt grandissant au plan international pour les compétences en évaluation et en particulier pour les compétences de gestionnaires d'évaluation (voir les Références ci-après), elle a présenté ce projet au groupe de travail de la SEVAL sur les compétences à la fin de 2012. En suite de quoi une petite équipe de projet a été constituée pour conduire le travail.

Notre ambition initiale était de recueillir l'information nécessaire auprès de gestionnaires d'évaluation travaillant aux trois niveaux de l'administration publique (fédéral, cantonal, communal), de même que dans des ONG. Cependant, comme une grande partie des expériences pionnières en matière d'évaluation avaient eu lieu au niveau fédéral, nous avons, dans un premier temps, limité notre travail à ce niveau pour élaborer la grille. Les avis des gestionnaires d'évaluation appartenant à d'autres instances seront sollicités lors d'une phase de consultation ultérieure.

Pour développer la grille, trois ateliers ont été organisés dans le but de réunir un petit nombre de gestionnaires d'évaluation (N=17), qui ont été choisis principalement parmi les membres du Réseau d'évaluation de l'administration fédérale suisse. Les critères de sélection utilisés par le groupe de projet, en accord avec le président du Réseau, portaient sur : une expérience du pilotage d'évaluations de plusieurs années par la personne ou son organisation, et/ou le fait qu'il/elle soit reconnu-e par ses pairs comme un véritable conducteur d'évaluations au sein de son organisation. Il a été demandé aux participants d'identifier sans préjugé ce qu'ils considéraient comme les défis et les facteurs de succès sur la base de leur expérience sur tout projet d'évaluation. Les participants ont ensuite utilisé cette information pour identifier les compétences pertinentes. Le produit de chaque atelier a été consigné et soumis à tous les participants pour commentaires.

Les résultats des trois ateliers ont été assemblés et quelques compétences-clés ressortant de la littérature de recherche en la matière ont été ajoutées et indiquées comme telles dans ce document (voir les références ci-après). Ces rajouts ont été proposés pour pallier le fait que notre étude était limitée principalement à des gestionnaires d'évaluation au sein d'instances fédérales. Par contre, la littérature spécialisée se fondait sur une consultation plus élargie pour formuler les compétences à recommander. Le résumé a ensuite été mis en circulation auprès des gestionnaires d'évaluation membres du Réseau d'évaluation de l'administration fédérale. Par la suite, tous les commentaires ont été pris en considération et la grille qui en a résulté a été soumise pour avis au groupe de travail sur les compétences de la SEVAL, puis enfin à tous les membres de la SEVAL et du Réseau. La version finale est ainsi le résultat d'un vaste processus de consultation auprès des parties prenantes concernées. D'autres parties prenantes, telles que les autorités cantonales et des organisations non gouvernementales seront consultées dans une phase ultérieure.

Annexe 2 : Tâches, défis et facteurs de succès de la gestion d'évaluation

1. Tâches

Niveau du projet d'évaluation

- Définir le concept d'évaluation, développer les spécifications et les termes de référence, engager et gérer le comité externe d'évaluation – assurer que les questions posées peuvent faire l'objet d'une évaluation, assurer que le projet tienne compte de l'environnement socio-politique et qu'il soit ouvert aux questions de genre et de culture.
- Coordonner le projet avec les parties prenantes concernées, à l'interne et à l'externe.
- Répondre aux besoins de données des évaluateurs.
- Assurer les tâches classiques de la gestion de projet, y compris le contrôle du budget.
- Garantir l'application des standards d'évaluation et des clauses juridiques.
- Assurer la médiation des divers conflits d'intérêts entre parties prenantes, internes et externes.
- Assurer le contrôle de qualité du mandat, de la démarche et des produits des évaluations.
- "Valoriser" les résultats – davantage que simplement les diffuser – c'est à dire les traduire en actions et assurer que les recommandations stratégiques soient adressées au niveau politique.

Niveau institutionnel

- Assurer la gestion et la coordination entre parties prenantes de différents niveaux.
- Assurer la gestion et la coordination entre l'évaluation et les autres instruments de gestion interne tels que la gestion de projet, le contrôle de qualité, la gestion des connaissances, le contrôle de performance, etc.
- Etablir une politique et des instruments d'évaluation dotés de procédures transparentes et de règles gouvernant la fonction et la pratique de l'évaluation – institutionnalisation de la démarche et des procédures.
- Motiver les parties prenantes internes / externes à participer à l'évaluation et à la défendre.
- Démontrer l'utilité de l'évaluation.
- Etablir un programme d'évaluation pluri-annuel, laissant de la disponibilité pour répondre à des demandes spontanées ou prioritaires.
- Assurer la défense et le respect des standards d'évaluation et des clauses juridiques.
- Extraire des leçons générales d'un ensemble d'évaluations – identifier les "lacunes".
- Assurer qu'une information complexe soit transcrite dans des messages clairs à l'adresse des responsables de la gestion de l'institution concernée.
- Défendre les moyens d'appliquer les nouvelles connaissances gagnées par

l'évaluation et assurer la fonction d'apprentissage.

- Se maintenir au courant du contexte institutionnel - politique et stratégique – afin de réexaminer en permanence la pertinence de la politique et des projets d'évaluation.
- Etre en prise avec la planification et le développement stratégique.
- Mettre à profit les tendances d'évolution des conceptions de l'évaluation pour définir les besoins en personnel et en développement professionnel.

2. Défis

Niveau du projet d'évaluation

- Politisation du projet d'évaluation – par des mandants ou des représentants des parties prenantes dans le groupe d'accompagnement.
- Agendas cachés.
- Manque de données pertinentes / qualité des données / données trompeuses.
- Attentes irréalistes du mandant.
- Pression du temps / ponctualité des résultats.
- Financement insuffisant pour permettre à l'évaluation de répondre à toutes les attentes.
- Prise en compte de la complexité dans la formulation des termes de références et du concept d'évaluation.
- Pondération des recommandations de l'évaluation.
- Rigidité des procédures institutionnelles / manque de flexibilité pour s'adapter aux besoins d'un projet d'évaluation particulier.

Niveau institutionnel

- Menaces récurrentes envers la fonction d'évaluation du fait de réorganisations internes, de réactions politiques, de restrictions budgétaires.
- Difficulté à prévoir les bénéfices concrets d'une évaluation; scepticisme envers l'utilité de l'évaluation.
- Crainte des collaborateurs internes que l'évaluation soit une mesure de "contrôle".
- Attentes irréalistes envers l'évaluation.
- Faiblesse dans la position hiérarchique de la fonction d'évaluation.
- Tensions entre l'évaluation de démonstration (proving) et l'évaluation d'amélioration (improving) – besoins différents à différents niveaux.
- Aléas de la pression politique en faveur ou en défaveur du développement de la culture de l'évaluation.

3. Facteurs de succès

Niveau du projet d'évaluation

- Démarche et procédures institutionnalisées – établissant une compréhension partagée du rôle et de la fonction du gestionnaire d'évaluation et de son équipe.
- Expertise et compétence du gestionnaire d'évaluation et de son équipe.

- Garantie d'ouverture et de transparence.
- Assurance de la participation et de l'engagement des parties prenantes internes et externes dans un projet d'évaluation.
- Etablissement d'un groupe des parties prenantes pour soutenir et accompagner l'évaluation – en particulier pour diffuser ses résultats.
- Clarification et accord sur le rôle et les tâches du groupe d'accompagnement.
- Confiance et partenariat entre les parties prenantes, l'équipe externe d'évaluation et le gestionnaire d'évaluation.
- Compréhension claire et mutuelle de l'utilisation attendue de l'évaluation - par qui et pour qui – et accords contractuels (termes de référence) entre les mandants, les parties prenantes, les évaluateurs et les gestionnaires d'évaluation.
- Accord sur des attentes réalistes quant à l'évaluation.
- Assurance / contrôle de qualité (portant aussi bien sur la mise en œuvre de l'évaluation que sur le concept proposé).
- Ressources suffisantes, en particulier quant au temps nécessaire aux gestionnaires d'évaluation pour accompagner et gérer les projets d'évaluation.

Niveau institutionnel

- Les diverses parties prenantes ont une compréhension commune de la fonction de l'évaluation, de son rôle et de son utilité. Elles ont aussi une bonne compréhension des similitudes et des différences entre l'évaluation et les autres instruments tels que gestion des performances, controlling, audit, monitoring, analyse de politique, etc.
- La distinction entre projet, programme et stratégie (de mise en œuvre) est claire pour tous.
- L'intérêt des cadres exécutifs est respecté.
- La continuité de la gestion de projet et de la fonction d'évaluation est assurée.
- Un environnement favorable à l'évaluation est décisif (engagement des supérieurs, culture d'évaluation existante).

Annexe 3 : Bibliographie

- Canadian Evaluation Society (2010). Competencies for Canadian Evaluation Practice. Retrieved from http://www.evaluationcanada.ca/txt/2_competencies_cdn_evaluation_practice.pdf (accessed February 15, 2013).
- De Laat, B. (2014). The Tricky Triangle. In: J. Mayne and M. Läubli Loud (eds.). Enhancing Evaluation Use: Insights From Internal Evaluation Units, pp.15-36. CA, USA: SAGE Publications.
- IDEAS - International Development Evaluation Association (2012). Competencies for Development Evaluation Evaluators, Managers and Commissioners. Retrieved from http://www.ideas-int.org/documents/file_list.cfm?DocsSubCatID=48 (accessed January 10, 2013)
- King, K.A., Stevahn, L., Ghere, G. & Minnema, J. (2001). Toward a Taxonomy of Essential Evaluator Competencies. *American Journal of Evaluation*, 22, 2 (pp 229-247).
- Läubli Loud, M. & Mayne, J. (eds) (2014). *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units*. CA, USA: Sage Publications.
- Love, A.J. (1993). Internal Evaluation: An Essential Tool for Human Services Organizations. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 8 (2), pp 1-15. Retrieved from <http://www.evaluationcanada.ca/secure/08-2-001.pdf> (accessed September 12, 2011)
- Mayne, J. (2008). Building an evaluative culture for effective evaluation and results management. Institutional Learning and Change (ILAC) Working Paper 8. Retrieved from http://www.cgiar-ilac.org/files/publications/working_papers/ILAC_WorkingPaper_No8_EvaluativeCulture_Mayne.pdf. (accessed January 21, 2014).
- Nutley, S.M. et al (2007). *Using evidence: How research can inform public services*. Bristol, UK: Policy Press.
- Owen, J. (2003). Evaluation Culture: A Definition and Analysis of its Development within Organizations. *Evaluation Journal of Australasia*. 3 (1), pp 43-47. Retrieved from www.aes.asn.au/publications/Vol3No1/evaluation_culture.pdf (accessed July 12, 2011).
- Preskill, H. & Torres, R. (1999). *Evaluative Enquiry for Learning in Organizations*. CA, USA: Sage Publications.
- Russ-Eft, D. & Preskill, H. (2009). *Evaluation in Organizations: A Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Torres, R. & Preskill, H. (2001). Evaluation and Organizational Learning: Past, Present and Future. *American Journal of Evaluation*, 32 (1), pp 85-97.
- Tourmen, C. (2009). Evaluators' Decision Making: The Relationship between Theory, Practice and Experience. *American Journal of Evaluation* 30 (1), pp 7-30.
- Treasury Board of Canada Secretariat (2011). *Leadership Competencies for Federal Heads of Evaluation*. Retrieved from <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/lcfhe-clcef-eng.asp>(accessed January 10, 2013).
- UK Evaluation Society (2012). UKES Evaluation Capabilities Framework. Retrieved from <https://www.evaluation.org.uk/assets/UKES%20Evaluation%20Capabilities%20Framework%20January%202013.pdf> (accessed January 21, 2014).

<p>Contenu</p> <p>1. Buts et objectifs</p> <ul style="list-style-type: none">• Pourquoi cette grille de compétences et pourquoi maintenant ?• Pourquoi viser les gestionnaires d'évaluation ?• Qui sont les utilisateurs potentiels de cette grille, et comment peut-elle être utilisée au mieux ?• Adresse de contact pour plus d'informations <p>2. Aperçu de la grille de compétences</p> <p>3. Compétences du gestionnaire d'évaluation</p> <p>Annexes</p> <ol style="list-style-type: none">1. Procédure pour l'élaboration de la grille2. Tâches du gestionnaire d'évaluation, défis et facteurs de réussite3. Bibliographie	<p>Impressum</p> <p>Contact Société suisse d'évaluation (SEVAL) secretariat@seval.ch www.seval.ch</p> <p>Langues Français, allemand, anglais</p> <p>Référence proposée SEVAL (2014): Grille de compétences pour les gestionnaires d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (SEVAL)</p>
--	--