

# Les défis de la professionnalisation dans l'espace francophone



Une synthèse issue du Forum International  
Francophone de l'Évaluation (FIFE)

Auteur : Benoît Gauthier (RFE - Canada)

Éditeur : Réseau Francophone de l'Évaluation

Date : Mars 2020

# Les défis de la professionnalisation dans l'espace francophone

## Rappel

Le Forum International Francophone de l'Évaluation 2019 (FIFE2019) s'est tenu dans un monde en profonde transformation et traversé par de multiples crises, notamment économique, humanitaire, migratoire et géostratégique, conséquence d'une reconfiguration des enjeux et d'un repositionnement des acteurs. Il se tient également cinq ans après l'adoption par l'Assemblée Générale des Nations Unies, du nouveau programme de développement durable 2015-2030, qualifié d'Agenda Universel supposé conduire les efforts de l'humanité vers un modèle de développement inclusif et plus respectueux de la planète. Dans ce contexte où la prise de décision représente plus que jamais un enjeu crucial, l'Évaluation comme outil d'appréciation et de production d'une connaissance supposée éclairante, n'échappe pas au questionnement sur ses déterminants et ses enjeux. Qu'elle soit fortement institutionnalisée ou en voie de l'être, l'évaluation soulève ainsi de multiples questions, dont une souvent sous-jacente : au profit de qui et de quelles valeurs est-elle menée ?

Une question à laquelle les participants-es au Forum sur les défis de la professionnalisation dans l'espace francophone ont apporté des éléments de réponses.

## Introduction

Professionnel, profession, professionnalisme, professionnalisation... beaucoup de mots proches mais néanmoins différents et dont le sens n'est pas évident même si on évite souvent de les définir. On oppose professionnel à amateur. L'amateur exerce une activité en dilettante, sans rémunération conséquente. Le professionnel a une connaissance spécifique et experte et commande statut et revenu. Le professionnalisme exige aussi honnêteté et service désintéressé ; il s'oppose à la fraude, à l'incompétence et au charlatanisme.

Le Forum F du FIFE2019 s'est attelé à décrire des pratiques de professionnalisation puis s'est penché sur les risques et opportunités associés à la professionnalisation ainsi que les acteurs-trices de cette dynamique. Le Forum s'est conclu sur l'élaboration d'un embryon de plan d'action relatif à la professionnalisation de la pratique de l'évaluation.

Cette synthèse présente les onze idées maîtresses de ce Forum.

## **L'état de professionnalisme des évaluateurs-trices varie considérablement d'un pays à l'autre.**

Cet état de professionnalisme est probablement fonction de la demande pour les services d'évaluation et de facteurs facilitateurs des milieux.

Au Canada et au Québec, la professionnalisation a été une démarche sur le long terme puisqu'elle s'est déployée au cours de quatre décennies. Même si elle n'a pas bénéficié d'une planification rigoureuse, la démarche de professionnalisation a été fondée sur une édifice de principes éthiques, de normes et d'un énoncé de compétences relatives à la pratique de l'évaluation ; cette démarche s'est concrétisée dans un vaste portefeuille d'actions sur le terrain, dont un programme d'accréditation des praticiens-nes. Des défis demeurent, parmi lesquels l'évolution continue du domaine, l'arrimage entre professionnels et universités, la promotion de l'évaluation, et l'offre de formation pour les praticiens-nes chevronnés-es.

Au Maroc, l'évaluation a profité de la constitutionnalisation de ses activités en 2011 : la conversation sur l'évaluation a connu des développements majeurs et la pratique s'est ouverte hors des programmes appuyés par des partenaires internationaux. Si une expertise certaine existe au Maroc, des défis perdurent, dont l'instrumentalisation de l'évaluation pour des fins politico-administratives, la production de rapports plus proches de l'audit (vérification) que de l'évaluation et le déni des résultats par les gestionnaires. Par ailleurs, le milieu de l'évaluation n'est pas consensuel en ce qui a trait au besoin et stratégies de professionnalisation.

En Europe, et plus particulièrement en France, le niveau d'institutionnalisation de l'évaluation est élevé. Malgré tout, l'évaluation a de la difficulté à trouver un terrain fertile auprès des élus à cause de l'inadéquation entre les horizons de l'action publique et la capacité des évaluateurs-trices de réaliser les évaluations attendues. En général, le système professionnel est adéquat (p.ex., formations, association nationale, charte, malgré des systèmes académiques limités) mais les obligations

de qualité varient selon les commanditaires d'évaluations. Il se développe un problème de chapellisation entre les approches expérimentales et qualitatives et mixtes.

## **Au rang des facteurs facilitateurs les plus significatifs se trouve le dynamisme de l'association nationale et les ressources sur lesquelles elle peut compter ainsi que la solidité et l'agilité de l'infrastructure universitaire.**

Les associations nationales d'évaluation (ANÉ) peuvent avoir un rôle clé dans la professionnalisation de la pratique. Elles peuvent déterminer les besoins des individus et développer des moyens d'y répondre. Elles peuvent clarifier les attentes éthiques pertinentes pour les évaluateurs-trices nationaux-ales (il a été suggéré qu'elles sont moins bien placées pour agir sur le plan des normes de pratiques et d'identification des compétences). Elles peuvent aussi agir comme intermédiaire entre l'offre et la demande de services professionnels d'évaluation. Elle peuvent appuyer les gouvernements et les parlements dans la définition de politiques nationales d'évaluation et autres stratégies de formalisation de la place de l'évaluation dans la décision publique. Ces rôles exigent toutefois des ressources qui sont souvent absentes ou limitées. Le milieu universitaire peut aussi jouer un rôle structurant important en offrant des connaissances et des outils tant aux praticiens qu'aux demandeurs de services d'évaluation et en faisant la promotion de la gestion axée sur les résultats – à ce jour, les universitaires francophones peinent à exercer ce rôle.

## **Le niveau de consensus national sur la situation de l'évaluation est aussi déterminant : un plan de professionnalisation est plus susceptible de prendre racine s'il y a un consensus sur les menaces visant la**

## **profession et sur les réponses appropriées.**

Les exposés ont démontré qu'il existe peu de consensus nationaux sur l'état de l'écosystème d'évaluation. Le Canada a procédé de façon très pragmatique, toutefois sans vue d'ensemble. Au Maroc, le consensus sur la situation et ses exigences est absent. En France, les points de vue s'affrontent. En Suisse également il est difficile de s'entendre sur les actions à mener en raison de points de vue divergents quant au besoin de professionnalisation. Aucune association nationale présente au FIFE2019 n'a indiqué avoir procédé à une analyse complète et rigoureuse de son écosystème ; une telle analyse était au programme du Consortium mis en place pour soutenir les ANÉ, actif de 2014 à 2016, mais qui n'a pas connu de suivi. Les analyses effectuées sous l'égide du RFE dans le cadre de son projet visant l'institutionnalisation de l'évaluation constituent néanmoins un point de départ pour les constats sur les systèmes nationaux.

## **L'établissement d'attentes significatives placées sur les producteurs d'évaluation est un facteur structurant important.**

L'établissement d'attentes significatives placées sur les producteurs d'évaluation, par exemple par la constitution, la législation ou la réglementation, est un facteur structurant important.

Les exemples constitutionnels de la Suisse et du Maroc sont des inspirations en ce qui a trait à la formalisation des demandes placées sur le système d'évaluation. Au Canada et au Québec, les exigences sont réglementaires et donc plus flexibles et variables dans le temps. Historiquement, dans beaucoup de pays, les exigences de reddition de comptes des partenaires financiers constituent des incitatifs puissants à la tenue d'évaluations. Dans tous les cas, l'expression d'attentes concernant la production d'information évaluative constitue un élément structurant incontournable. La demande d'évaluation est un facteur essentiel au déclenche-

ment d'un mouvement de professionnalisation des pratiques d'évaluation.

## **La professionnalisation charrie son lot de risques.**

La professionnalisation charrie son lot de risques, par exemple, le conservatisme des approches, le développement de silos disciplinaires, la création de castes, le manque d'autorité d'une association civile par rapport à une association professionnelle, l'exclusion d'évaluateurs·trices hors normes. Ces risques sont connus et documentés dans la littérature. Étant verbalisés, cependant, il pourrait être possible de les contourner ou de les atténuer par des stratégies concertées.

## **La professionnalisation offre par contre des opportunités importantes.**

La professionnalisation offre par contre des opportunités importantes, par exemple, la mise en place d'un socle commun, l'offre de formation, le développement d'un sentiment d'appartenance, la reconnaissance extérieure, la crédibilisation des associations nationales, la standardisation minimale de la pratique et le renforcement éthique.

Plusieurs actions prises au niveau global peuvent contribuer à l'éclosion d'effets positifs de la professionnalisation, comme celles émergeant de l'OICE, de l'Agenda global 2020, des ODD 2030 et de l'Agenda africain 2063. Les travaux d'organisations internationales, comme les Normes et standards de l'UNEG, sont souvent utilisés à défaut de cadre national. Au-delà des possibilités d'effets positifs sur l'écosystème national et global de l'évaluation se pose la question des risques associés à l'inaction. Ceux-ci sont moins bien connus et pourtant tout aussi existentiels.

## **Les acteurs universitaires perçoivent une demande de formation de haut**

## **niveau en évaluation mais l'offre est très variable d'un territoire à l'autre.**

L'établissement d'une cartographie de l'offre et d'une réflexion sur le bagage professionnel commun requis des évaluateurs·trices ont été valorisés, de même que l'exploration de mécanismes de mutualisation des formations d'un pays à l'autre.

L'offre de formation universitaire en évaluation est extrêmement variable ; il existe somme toute peu de formations diplômantes axées principalement sur l'évaluation parce que l'évaluation tend à être enseignée à l'intérieur de cadres disciplinaires. Des formations de courtes durées sont offertes hors universités mais aucun contrôle qualité n'existe. On a aussi noté des lacunes dans la formation des donneurs d'ordres. Pour réaliser des changements aux systèmes d'évaluation, de simples formations pourraient être insuffisantes : des méthodes d'accompagnement universitaires ou experts pourraient être envisagés pour appuyer les transformations requises. Des pistes d'actions possibles ont été identifiées pour le milieu universitaire : harmoniser les référentiels de compétence, normes de pratiques et lignes directrices éthiques ; cartographier les métiers de l'évaluation ; cartographier l'offre de formation ; créer des accréditations professionnelles ; inciter la demande d'évaluation ; poursuivre le renforcement des capacités.

## **Les partenaires techniques et financiers sont des demandeurs importants d'évaluation et, à ce titre, sont en position pour influencer la pratique et sa professionnalisation.**

Les partenaires financiers constituent des clients fréquents et avides de résultats d'évaluation. Cependant, ils ne partagent pas nécessairement la même culture d'évaluation : certains sont encore axés sur l'évaluation centrée sur les intrants alors que d'autres exigent des évaluations de résultats et d'impacts. Le Groupe d'évaluation des Nations-Unis

joue un rôle important de définisseur de normes professionnelles, mais il exprime des attentes globales qui doivent être contextualisées nationalement.

## **Il existe généralement un besoin visant la professionnalisation des pratiques d'évaluation mais la source de ce besoin peut varier d'un milieu à l'autre.**

Le besoin de professionnalisation est reconnu pratiquement partout mais les raisons sous-jacentes divergent : recrutement difficile d'évaluateurs·trices professionnels·les, réduction du risque du commanditaire, accroissement de l'indépendance professionnelle, exigences réglementaires, accroissement de la crédibilité professionnelle, accroissement de la qualité des produits, réponse à la demande d'évaluation. Comme les motivations sont différentes, il n'est pas surprenant que les chemins vers la professionnalisation soient divers, ce qui soulève le défi de l'adaptation nationale des tendances globales.

## **L'établissement d'une liste de compétences essentielles et le renforcement de ces compétences est la première priorité de professionnalisation ; la formalisation de règles d'éthiques et de normes de pratiques suit.**

Compte tenu de la diversité des origines disciplinaires des évaluateurs·trices, l'établissement d'une liste commune de compétences requises contribuerait à une conversation constructive sur la pratique et sur le perfectionnement. Cette réflexion pourrait être entreprise à un niveau régional en reconnaissance des forces contemporaines de régionalisation et pour appuyer la mobilité des professionnels·les, mais des adaptations locales pourraient être envisagées. Le milieu académique devrait être impliqué dans la définition des

compétences communes pour fournir une plus grande crédibilité du résultat auprès des États ; idéalement, l'initiative émergerait des associations nationales (ou régionales), mais la faiblesse des ressources des ANÉ et leur fondement dans le bénévolat sont à la fois des risques et des contraintes importantes à l'adoption de ce rôle. L'établissement de références éthiques et de normes de pratiques a été mentionné comme priorités subséquentes.

### **Le RFE a un rôle à jouer dans la dynamique de professionnalisation de la pratique d'évaluation en Francophonie.**

Dans l'optique du développement d'un référentiel de compétences propre à l'espace francophone, le RFE pourrait mettre à disposition de ses membres

une compilation de ce qui existe aux niveaux nationaux/régionaux/internationaux. Outre une comparaison des grandes familles de compétences, cette compilation ferait ressortir les différences dans les valeurs portées par les référentiels analysés. Le RFE pourrait ensuite lancer une démarche d'élaboration d'un cadre de compétences propre à l'espace francophone, en collaboration avec les instituts et universités ainsi qu'avec les associations membres. Il reste à clarifier les spécificités francophones qui ressortiraient d'une telle analyse. Les universités et les associations nationales pourraient ensuite adapter ce référentiel aux contextes nationaux et en faire la promotion.

### Intervenant-e-s

Aref Ben Abdallah - ENAP - Québec  
Boubacar Aw - CLEAR Francophone - Sénégal  
Ahmed Bencheikh - AME - Maroc  
Marie Gervais - Université Laval - Québec  
Ziad Moussa - Consultant Indépendant - Liban  
Abdoulaye Ouedraogo - PRESNAP - Cameroun  
Miché Ouedraogo - ENAP - Burkina Faso  
Benoît Simon - Planète Publique - France  
Paul-André Somé - RéBuSE - Burkina Faso  
Michele Tarsila - UNICEF - Sénégal

### Responsables du Forum

Benoît Gauthier - RFE - Canada  
Miché Ouedraogo - ENAP - Burkina Faso  
Jean Stanislas Ouedraogo - RéBuSE - Burkina Faso  
Achile Yameogo - RéBuSE - Burkina Faso

### Rapporteur

Benoît Gauthier - RFE - Canada  
Thierry Arnold Ouedraogo - RéBuSE - Burkina Faso



Une publication du Réseau Francophone de l'Évaluation (RFE)

Numéro ISSN : 2534-6466

Retrouver les numéros de **Synthèses RFE** :  
[www.rfevaluation.org](http://www.rfevaluation.org)

Nous suivre



21 rue des Grands Champs, 75020 Paris  
Courriel : [rfe@rfevaluation.org](mailto:rfe@rfevaluation.org)