

# Retour d'expérience du Groupe de travail de la Société Française de l'Evaluation (SFE) : « Reconnaissance professionnelle du métier d'évaluateur »

Plénière du réseau Social Value France – 11 juin 2024

Retours d'expérience

## CONTEXTE

La question de la reconnaissance et formalisation de la profession de l'évaluation de l'impact social est un sujet régulièrement abordé par certains membres du réseau depuis des années. Le **Social Value France** a échangé autour de ces questions-là après le retour d'expérience du livrable et de sa méthodologie de réalisation du référentiel de compétences de l'évaluation produit par un groupe de travail de la Société Française de l'Evaluation.

### Intervenants

**François Mouterde**, directeur associé Planète Publique, co-pilote du groupe de travail

**François Cathelineau**, président Agence Phare, contributeur au groupe de travail

## Historique et missions de la SFE

Fondée en 1999, la SFE est une association qui a vocation à promouvoir le développement de l'évaluation sous deux angles : (1) l'évaluation démocratique, comme une démarche au service de la démocratie et des citoyens et (2) managériale, comme une démarche au service des acteurs des politiques publiques pour perfectionner l'action publique.

Une des particularités de l'association est son ouverture à tous types d'acteurs en lien avec l'évaluation (élus, techniciens, évaluateurs et chercheurs) qui permet un débat entre toutes personnes qui s'intéressent à l'évaluation qui sont des adhérents individuels et institutionnels qui représentent entre 500/600 personnes.

La posture technique de la SFE est très ouverte, un paradigme n'est pas surreprésenté ou valorisé par rapport à un autre. En 2006, la SFE publie sa charte de l'évaluation, qui est un document très simple qui reprends les 7 principes de l'évaluation : Pluralité, Distanciation, Compétence, Respect des personnes, Transparence, Opportunité et Responsabilité. Une nouvelle gouvernance de l'association est en place depuis le printemps 2024. L'association a plusieurs axes d'intervention :

- Différents groupes de travail thématiques : égalité femme – homme, santé, ..
- Des clubs régionaux
- Un programme de formation
- Des évènements : les Journées Françaises de l'évaluation, un journée annuelle partenariale avec le CESE (la prochaine : le 6 décembre)
- Prix du mémoire en EPP
- Animation de webinaires
- [Observatoire de l'évaluation des politiques publiques](#)

## Retour sur l'émergence du référentiel de compétences de l'évaluation de la SFE

Dès 2006, il est mentionné dans [la Charte de l'évaluation de la SFE](#), le principe de *Compétence* définit par « : Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation. » cependant sans jamais établir ces compétences.

En 2009-2010, des réflexions émergent sur ces compétences sans pour autant aboutir. En 2021, le sujet est revenu à l'ordre du jour et se formalise au travers d'un groupe de travail qui rassemble une vingtaine d'acteurs dont 10 personnes moteurs. 12 séquences de travail sont organisées avec une analyse comparative des référentiels de compétences existants à l'étranger et 25 entretiens approfondis avec des évaluateurs diversifiés (commanditaires, évaluateurs, chercheurs) sont menés pour une production d'un référentiel en 2022. Dès 2023, certaines structures expérimentent le référentiel en leur sein: organismes publics, conseil, organismes de formation. La finalisation du référentiel et son adoption officielle par la SFE est prévue entre 2024 et 2025 avec pour objectif de produire un cahier relatif au référentiel et à sa méthodologie de réalisation.

## Méthodologie du groupe de travail et contenu du référentiel

### « Comment aller au-delà de la professionnalisation de la filière pour aller au-delà du cadre et des compétences » : Quel positionnement de la France ?

La SFE est la dernière société d'évaluation qui n'a pas de référentiel de compétences. Un des premiers exercices a consisté à récupérer 10 référentiels de société d'évaluation étrangères. Tous comportent des volets communs techniques, cognitifs, déontologiques... Certains sont spécifiques à leur contexte culturel par exemple « appréhension des différentes cultures » (ex : Nouvelle-Zélande, Canada) ; certains ont des échelles de compétences de 1 à 5 ; certains ciblent uniquement des producteurs d'évaluation.

A noter qu'au niveau européen, la Société Européenne d'Évaluation a publié en 2020, à posteriori des sociétés nationales, un référentiel de compétences nommé « [Cadre des compétences d'évaluation](#) ». Basé sur le référentiel des Nations Unis, mais qui reste lisible pour les évaluateurs dans leurs pratiques quotidiennes.

### Quelles suites ? Vers une certification de la profession ?

[Ces travaux et le référentiel a été présenté lors des dernières Journées Françaises de l'Évaluation](#) (Lille, 2022) ainsi qu'à la [journée partenariale avec le Conseil économique, social et environnemental](#) (Paris, Mars 2023). Il existe un débat interne au sein de l'association sur ce référentiel. Sa production a nécessité du temps, son appropriation nécessitera également du temps. « Il est évident qu'il n'est pas parfait, mais il faut déjà l'adopter et ensuite faut faire des V2 ou V3. »

A date, les acteurs de la formation professionnelle ont été mobilisé pour la réalisation du référentiel. Il est important que ce travail soit utile pour les acteurs. Par exemple, au sein de Planète Publique, les équipes ont décliné le référentiel pour une finalité managériale et de gestion des RH pour modifier les compétences, les personnaliser à la culture de l'entreprise et pour avoir une déclinaison par niveau professionnel. C'est devenu un outil d'entretien d'évaluation annuel. Ce référentiel est également utilisé auprès de commanditaires pour argumenter les apports de l'évaluation et ce et ce qu'elle n'apporte pas au regard d'autres outils de management public.

Seul le Canada a mis en place un dispositif de certification de compétences en évaluation des politiques publiques depuis 10 ans qui permet de certifier un « évaluateur qualifié ». Cette certification exige un diplôme de second cycle, 2 ans d'expérience en EPP, une maîtrise de 70% des 36 compétences du [référentiel canadien des compétences en évaluation](#). Le maintien du titre est garanti par l'animation de 40 heures d'apprentissage en 3 ans. Environ, 500 évaluateurs sont certifiés sur 2 000 évaluateurs. En France, d'après la SFE la pratique est davantage institutionnalisée. En effet, les commanditaires connaissent les évaluateurs du fait du nombre restreint d'acteurs (moins de cent personnes en France), donc mettre en place un système pour une population restreinte serait compliqué. Il serait plutôt intéressant d'avoir ces réflexions sur une échelle francophone ou européenne, mais les réseaux d'acteurs sont très éloignés de ces questions. De plus, le sujet de la certification est un mécanisme complexe et lourd, dont la SFE n'est peut-être pas l'acteur le plus pertinent ?

Ainsi, vu qu'aucune labellisation n'est prévue, l'appropriation du référentiel relève davantage de pratiques volontaires qu'obligatoires.

### Un référentiel commun pour fédérer les acteurs de l'évaluation et au service de leur professionnalisation

Le référentiel élaboré par la SFE comporte des compétences communes entre prestataires et commanditaires et évaluateurs et spécifiques à chacun. La SFE a souhaité produire un référentiel à finalité démocratique mais aussi finalité managériale pour le recrutement et l'évolution des carrières même s'il existe des différences de compétences entre commanditaires et prestataires. La SFE explique avoir intégré à la fois le commanditaire et l'évaluateur dans son référentiel pour deux raisons. 1) Une potentielle complexité d'opposer prestataires et commanditaires ; 2) Le groupe de travail était composé de plus de prestataires mais la présence régulière ou systématique de commanditaires ont permis l'identification des compétences attendues par chacune des parties. Cette réalisation en double regard a renforcé la légitimité du référentiel.

### REFERENTIEL PRODUIT PAR LE GROUPE DE TRAVAIL DE LA SOCIETE FRANCAISE D'EVALUATION, version novembre 2023

#### Code couleur :



Évaluateurs uniquement



Évaluateurs et commanditaires



Commanditaires uniquement

#### **SAVOIRS**

##### **1. Connaissances relatives aux sciences sociales**

- 1.1. Comprendre le rôle des sciences sociales au regard de l'évaluation
- 1.2. Comprendre la diversité des outils issus des sciences sociales au service de l'évaluation

##### **2. Connaissances relatives à l'évaluation des Politiques Publiques**

- 2.1. Connaître la conception des Politiques Publiques
- 2.2. Connaître la théorie de l'évaluation

- 2.3. Connaître les méthodologies de l'évaluation
- 2.4. Connaître les normes et standards applicables

## SAVOIRS-FAIRE

### 3. Compétences relatives à l'initialisation d'une évaluation

- 3.1. Formaliser la commande d'évaluation
  - 3.1.1. Savoir repérer l'opportunité et la faisabilité de l'évaluation
  - 3.1.2. Savoir faire une estimation budgétaire
  - 3.1.3. Savoir identifier des registres d'évaluation pertinents
  - 3.1.4. Savoir élaborer des questions évaluatives à partir de la logique d'intervention
  - 3.1.5. Savoir rédiger un cahier des charges
- 3.2. Élaborer une offre d'évaluation
  - 3.2.1. Savoir s'approprier un contexte et des questions d'évaluation
  - 3.2.2. Savoir concevoir une méthodologie adaptée
  - 3.2.3. Savoir inclure l'ensemble des expertises nécessaires
  - 3.2.4. Savoir définir un devis pertinent et cohérent
  - 3.2.5. Savoir définir un calendrier réaliste, pertinent et cohérent
- 3.3. Analyser des réponses à un appel d'offre
  - 3.3.1. Savoir évaluer la pertinence technique et budgétaire d'une proposition méthodologique
  - 3.3.2. Savoir évaluer l'adéquation des profils d'une équipe pour une mission d'évaluation

### 4. Compétences relatives au PROCESSUS d'évaluation

- 4.1. Contextualiser l'évaluation
  - 4.1.1. Être capable de comprendre les finalités et analyser les utilisations possibles de l'évaluation
  - 4.1.2. Être capable de comprendre les intérêts et points de vue des parties prenantes
  - 4.1.3. Être capable de comprendre la culture institutionnelle et professionnelle en question
- 4.2. Structurer l'évaluation
  - 4.2.1. Savoir formaliser la théorie d'action et la logique d'impact ou logique d'intervention
  - 4.2.2. Savoir élaborer ou reformuler les questions d'évaluation
  - 4.2.3. Savoir construire le référentiel d'évaluation
  - 4.2.4. Savoir mettre au point une méthode et des outils de collecte fiables et valides
  - 4.2.5. Savoir planifier l'évaluation et ses ressources
- 4.3. Collecter l'information
  - 4.3.1. Savoir utiliser les méthodes et outils de collecte des données qualitatives
  - 4.3.2. Savoir utiliser les méthodes et outils de collecte des données quantitatives
- 4.4. Analyser les données et formuler les constats
  - 4.4.1. Savoir exploiter les résultats par outil
  - 4.4.2. Savoir croiser les informations et les sources
  - 4.4.3. Savoir formuler des constats à partir des données probantes
- 4.5. Répondre aux questions d'évaluation et formuler des recommandations

- 4.5.1. Savoir répondre rigoureusement aux questions d'évaluation
- 4.5.2. Savoir formuler des conclusions pertinentes et utiles
- 4.5.3. Savoir dégager des recommandations utiles et fondées
- 4.5.4. Savoir argumenter les produits de l'évaluation de manière rigoureuse et étayée
- 4.5.5. Savoir rendre compte clairement des résultats de l'évaluation, à l'écrit et à l'oral

## 5. Compétences relatives à la GESTION de l'évaluation

### 5.1. Savoir gérer un projet

- 5.1.1. Savoir maîtriser le cadre fixé à une évaluation
- 5.1.2. Savoir gérer des ressources et des relations humaines internes
- 5.1.3. Savoir gérer des parties prenantes et des ressources externes

### 5.2. Mettre en œuvre une commande d'évaluation

- 5.2.1. Savoir piloter une évaluation externe dans une logique de co-construction
- 5.2.2. Savoir faire une relecture technique des livrables
- 5.2.3. Savoir contribuer à l'élaboration des recommandations à partir des conclusions formulées par l'évaluateur

### 5.3. Savoir rendre l'évaluation utile

- 5.3.1. Savoir assurer la communication et la diffusion des résultats d'évaluation
- 5.3.2. Savoir réaliser le suivi et mettre en œuvre des recommandations

## SAVOIR-ÊTRE

## 6. Compétences relatives à la POSTURE d'évaluation

### 6.1. Appliquer les valeurs liées à l'évaluation

- 6.1.1. Respecter et appliquer les principes de la Charte de la SFE
- 6.1.2. Respecter l'éthique professionnelle
- 6.1.3. Promouvoir l'indépendance et l'impartialité du processus d'évaluation

### 6.2. Maîtriser les compétences sociales et personnelles

- 6.2.1. Être en capacité d'écouter
- 6.2.2. Être en capacité de communiquer
- 6.2.3. Être en capacité de dialoguer
- 6.2.4. Être en capacité de travailler en équipe ou en partenariat

### 6.3. Savoir rechercher l'amélioration et développer sa place dans la profession

- 6.3.1. Être en capacité de s'organiser pour réfléchir à son rôle d'évaluateur et sa pratique personnelle d'évaluation
- 6.3.2. Être en capacité de participer aux réseaux professionnels
- 6.3.3. Être en capacité de contribuer à concevoir et à développer des innovations
- 6.3.4. Être en capacité de capitaliser des expériences et méthodes de travail en évaluation des politiques publiques

## Le regard du Social Value France

- **L'articulation avec les démarches menées dans la solidarité internationale : « Dans quelles mesures ces référentiels d'évaluation en politiques publiques développés dans plusieurs pays sont concomitants avec les métiers de MEAL (Suivi-Evaluation-Redevabilités-Apprentissage, SERA) » ?**

Un groupe de travail s'est constitué au sein de la Croix Rouge pour travailler sur un référentiel de compétences afin de soutenir le développement des compétences.

Dans le domaine de la Solidarité Internationale il n'existe pas de référentiel d'après le F3e qui a déjà beaucoup travaillé sur la commande évaluative et l'approche par le commanditaire. La question sur l'évaluation n'était pas évidente pour les ONG, le F3e a travaillé sur des accompagnements, des formations, quels sont les points d'attention pour mener des évaluations utiles. Il existe un ensemble ressources sur le sujet mais non traduits en référentiel. Il n'existe pas de référentiel de compétences non plus côté consultants notamment dus à des craintes de normalisation et de standardisation. Cela montrerait que ce type de démarche nécessite une maturité collective sur le sujet

D'après la SFE, plusieurs compétences de ces référentiels sont parfaitement valables sur les métiers de suivi-évaluation. Dans le référentiel de la SFE, une orientation plus tournée vers l'évaluation ponctuelle qui va s'appuyer sur du suivi. En effet, des compétences et notamment savoirs faire se concentrent sur l'initialisation de l'évaluation ou la gestion de l'évaluation interne. Ce référentiel est plutôt un miroir des pratiques institutions françaises plutôt qu'une représentation française d'institutions internationales, comme la Croix Rouge.

- **L'articulation avec les évaluations des Établissements ou services social ou médico-social (ESSMS) : « Est-ce que le COFRAC a été sollicité pour la réalisation du référentiel ? »**

Pour rappel, le COFRAC est une association désignée pour réaliser des évaluations sanitaires et médico-sociales. Les pratiques ne sont pas les mêmes, l'exercice s'apparentent davantage à des revues qualités plutôt qu'à des évaluations de politiques publiques. Ce domaine est peu déployé au sein des acteurs de la SFE. Pour certains, il peut être intéressant d'étudier dans quelles mesures ce référentiel pourrait s'appliquer sur les exercices d'évaluation et contrôles qualités des ESSMS.

## Quelles inspirations pour le réseau Social Value France ?

- **Des avis divergents sur le besoin, l'utilité et la maturité pour le réseau et ses acteurs de produire un référentiel de compétences d'évaluation de l'impact social**

« L'expérience de la SFE peut nourrir nos réflexions. L'avantage à produire un référentiel au sein du SVF serait de fédérer un cercle commun sur un métier commun. Cependant, ce type de travaux peut ouvrir des discussions qui divisent, ainsi si un échange autour d'un référentiel de compétences au sein du SVF est envisagé il faut prévoir les conditions et modalités de ces réflexions. »

« Le référentiel peut être un bel outil de management de RH en interne, je suis partant pour soumettre le référentiel présenté par la SFE en interne à. Par exemple, il peut permettre d'aider à définir ce qu'est le métier d'évaluateur senior confirmé. »

« Un référentiel est déjà travaillé au sein de notre bureau d'études. Il existe un référentiel interne pour monter en compétences ou faire évoluer les jeunes consultants. Il permet d'aborder les différents socles de compétences : les hard et les soft mais également les compétences méthodologiques sur la gestion de projet ».

« Ces réflexions sur la professionnalisation de métiers/poste « d'évaluateurs » sont très intéressantes. En tant qu'acteur terrain, on a fait de l'évaluation (plutôt politiques publiques) accompagné un bureau d'études spécialisé en évaluation de politiques publiques. Ma structure a eu la chance de pouvoir créer un poste dédié à l'évaluation, ce qui est plutôt rare en interne. L'enjeu d'un référentiel serait de créer certaines normes par l'identification de compétences clefs, ce qui permettrait d'homogénéiser les pratiques. Mais un point d'alerte concernant les petites structures qui souhaiteraient se lancer dans l'évaluation : cela pourrait remettre en cause leur légitimité et ajouter un niveau de freins supplémentaires en plus de freins politiques et/ ou organisationnels. »

- **S'inspirer de référentiels existants pour alimenter les échanges au sein du réseau SVF**

« Les différents types de praticiens de l'évaluation de l'impact social sont disponibles dans le Panorama de l'évaluation d'impact social en France édition 2022. Le cadre du Social Value International (SVI) serait intéressant à explorer pour identifier et s'inspirer sur les compétences présentes dans un référentiel dédié à l'évaluation de l'impact social. Certaines pratiques sont communes, avec des méthodologie qui semblent nous rassembler sur les principes »

« C'est vraiment important de travailler à partir de référentiels existants. Savoir quel lien c'est fait entre le référentiel SVI et les formations animées, pour avoir une compréhension commune pour que chacun puisse développer ces capacités professionnelles. Aujourd'hui au sein du réseau SVF il existe des pratiques très hétéroclites : de la gestion par les résultats, production d'études marketings... le référentiel permettrait de bien comprendre ou est-ce que le réseau se positionne. Avoir un référentiel n'empêche pas de piocher dans d'autres référentiels. »

**Pour aller plus loin :**

- [Projet de référentiel de compétences en évaluation de politiques publiques présenté au CESE – nov. 2023](#)
- [Présentation et mise en débat des travaux du groupe de travail sur la reconnaissance professionnelle des évaluateurs des politiques publiques](#) – Journées Françaises de l'Evaluation, Lille 2022
- Des ressources du social Value International
  - Les principes du pilotage par l'impact : [Pour en savoir plus](#)
  - Le parcours professionnel proposé par Social Value International : [Pour en savoir plus](#)
- [Le cadre des compétences de la Société Européenne d'Evaluation](#)
- [Référentiel des compétences professionnelles](#) requises à l'exercice d'évaluation de programmes au Canada