



CHAPITRE 9

Pistes de réflexion pour le parcours des évaluateurs jeunes et émergents vers l'horizon 2030

KENZA BENNANI, MARIE-HÉLÈNE ADRIEN ET
GERARDO SÁNCHEZ-ROMERO

Résumé. La Décennie d'action offre aux évaluateurs jeunes et émergents (EJE) l'occasion de s'engager dans un parcours professionnel transformateur vers l'horizon 2030. Dans ce chapitre, nous leur proposons des pistes de réflexion concrètes pour les aider à conceptualiser leur trajectoire professionnelle. Nous partons de la notion de « travail identitaire professionnel » pour présenter un cadre qui définit et différencie les divers types d'identités d'évaluateurs, identités que les EJE pourraient explorer dans le cadre de leur emploi ou de leur participation à des organisations volontaires pour l'évaluation professionnelle (OVEP) et à des réseaux d'EJE. Nous postulons qu'au cours de la prochaine décennie, les OVEP et les réseaux d'évaluateurs jeunes et émergents pourraient être considérés comme des « espaces de travail identitaires » qui encouragent les EJE à découvrir, comprendre et à définir qui ils sont et qui ils peuvent devenir à l'ère des objectifs de développement durable, c'est-à-dire des évaluateurs transformateurs en devenir.

*Les héros entreprennent un périple, se transforment en une version nouvelle et améliorée d'eux-mêmes et, ce faisant, nous encouragent tous à suivre leurs traces.*¹
—Allison et Goethals, *The Hero's Transformation* (2017)

Introduction

Dans son fameux livre *Le Héros aux mille et un visages*, Joseph Campbell (1949), grand spécialiste américain du mythe, énonce une série de principes pour ce qu'il appelle « le périple du héros ». Selon Campbell, chaque mythe de héros raconte essentiellement la même histoire, reprise éternellement, dans une infinité de variations. Elle repose toujours sur un périple qui signifie quitter le confort d'une vie confortable et ordinaire, s'aventurer dans des lieux inconnus et inhospitaliers et revenir *transformé* et prêt à faire avancer la société. Ce voyage transformateur commence généralement par un *appel à l'aventure* qui présente la quête que le protagoniste du récit doit entreprendre, établissant ainsi l'enjeu du périple.

Dans ce chapitre, nous lançons un appel à l'aventure aux évaluateurs jeunes et émergents (EJE) du monde. Nous les invitons à s'écarter de leurs circonstances professionnelles actuelles pour se lancer dans une quête professionnelle transformatrice par laquelle ils deviendront des acteurs majeurs de la Décennie d'action lancée par les Nations Unies et seront au front des dix dernières années qui restent pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD).

L'accélération des progrès pour la réalisation du Programme 2030 (Assemblée générale des Nations Unies 2015) exige la remise en question des traditions évaluatives et la révision de notre théorie, de notre pratique et de notre organisation comme communauté globale d'évaluateurs afin de mieux adapter ces traditions aux idéaux de développement durable de notre temps (SDG Transformations Forum 2017) La *Déclaration de Prague sur l'évaluation pour le changement transformationnel*, adoptée à la conclusion de l'Assemblée mondiale d'IDEAS 2019, en jetant les bases de la réalisation d'un ambitieux programme d'évaluation transformationnelle, a tracé la voie pour que nous nous éloignons du *statu quo*. La déclaration appelait au développement de nouvelles approches en évaluation et reconnaissait les contributions potentielles que les « nouveaux évaluateurs et collaborateurs de disciplines et de champs professionnels différents, notamment les *évaluateurs jeunes et émergents* » pourraient apporter (IDEAS 2019, l'italique est de nous).

Lors de l'Assemblée de Prague, IDEAS a lancé le cinquième livre de sa collection, *Evaluation for Transformational Change – Opportunities and Challenges for the Sustainable Development Goals*, (Van den Berg, Magro et Salinas Mulder 2019), dans lequel certains des fondateurs du réseau mondial d'EvalYouth ont signé un essai quelque peu provocateur sur ce qu'ils appellent « une nouvelle révolution de l'évaluation portée par les jeunes » (Montrosse-Moorhead et coll. 2019, 33). Ils y soulignent ce que

¹ Traduction libre

« la présence de jeunes à la table, comme partenaires égaux, notamment les *évaluateurs jeunes et émergents* » apporte, particulièrement à l'ère des ODD (Montrosse-Moorhead et coll. 2019, 35, l'italique est de nous).

Depuis l'année internationale de l'évaluation en 2015 et le lancement du Programme mondial pour l'évaluation (EvalAgenda 2020) en 2016, les évaluateurs jeunes et émergents (EJE) conquièrent progressivement des espaces au sein de la communauté mondiale de l'évaluation, tout en contribuant davantage au remodelage de la culture d'évaluation dans le monde (Montrosse-Moorhead et al. 2019; Bennani et Hoosen 2020)². Ils constituent aujourd'hui un réservoir substantiel et vital de main-d'œuvre adaptée à l'offre et à la demande et sont impatients de contribuer à la transformation de la pratique de l'évaluation et à l'émergence d'un système évaluatif fort (Bennani et Hoosen 2020)³. En gardant cela à l'esprit, comment les EJE peuvent-ils envisager l'horizon 2030 et mettre à profit la Décennie d'action pour devenir des acteurs transformateurs du changement dans le sillon des besoins de la mise en œuvre, du suivi et de l'examen du Programme 2030 et de ses 17 ODD?

Alors qu'ils entreprennent leur périple vers l'horizon 2030, nous invitons les EJE à dessiner leur trajectoire professionnelle en s'inspirant de la métaphore du chemin d'Inkson (2004), selon laquelle une carrière est un voyage à trois dimensions: d'abord, un *mouvement* vers une destination objectivement définie (réalisation des ODD) dans le temps (de 2020 à 2030) et l'espace (à travers des organisations et des lieux géographiques et des lieux géographiques); ensuite, la *recherche* d'une évaluation transformationnelle par des processus en continu d'apprentissage et de changement qui passent par l'exploration et l'expérimentation afin de découvrir l'inconnu et le faire connaître; enfin, une aventure en territoire inexploré, dans le but de profiter de la route et d'apprendre des chemins traversés, des voyageurs croisés et des surprises rencontrées.

Dans ce chapitre, nous suivons les traces de Montrosse-Moorhead et collègues en

² À travers le monde, les EJE se sont organisés pour faire leur le Programme 2030, réclamant une plus grande participation de la jeunesse au domaine de l'évaluation et plaidant pour ce que Montrosse-Moorhead décrit comme le passage d'une « évaluation *sur* les jeunes à une évaluation *avec et par* les jeunes » (2019,40). Ils se sont ainsi positionnés comme une nouvelle génération de défenseurs de ce qu'il convient d'appeler une « culture d'évaluation axée sur la participation des jeunes », dans laquelle les jeunes évaluateurs jouent un rôle de collaborateur ou de co-leader (Bennani et Hoosen 2020, 55). La campagne EvalAction (www.eval4action.org) du Fonds des Nations Unies, lancée par le Bureau d'évaluation du Fonds des Nations Unies pour la population en partenariat avec EvalYouth et plus d'une douzaine de réseaux nationaux et régionaux d'EJE, est un exemple frappant de la volonté des EJE de modeler et promouvoir une culture de l'évaluation pour 2020 et au-delà.

³ Montrosse-Moorhead et collègues (2019, 44) soulignent que si, au cours des dernières décennies, l'évaluation était pratiquée par un petit nombre de professionnels d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest, de nombreux pays en développement observent aujourd'hui une augmentation importante du nombre des professionnels de l'évaluation, y compris des EJE, plus particulièrement dans les régions de l'Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et de l'Amérique du Sud. Dans ces régions, les EJE apportent des compétences en technologies novatrices, en connectivité et en communication liées à la pratique de l'évaluation et ils sont impatients de renforcer leurs capacités. Par exemple, la moitié des candidatures au programme international de mentorat d'EvalYouth provient d'évaluateurs jeunes et émergents d'Afrique.

nous inspirant des points saillants de l'Assemblée de Prague, afin de guider les EJE dans leur parcours vers l'horizon 2030⁴. Nous commençons par présenter la notion de « travail professionnel identitaire » et certaines de ses ramifications pour les évaluateurs jeunes et émergents qui débent dans le domaine de la pratique évaluative. Nous proposons ensuite un cadre qui présente plusieurs identités d'évaluateurs que les EJE pourraient explorer tout au long de leur parcours professionnel transformateur vers l'horizon 2030, dans le contexte d'un emploi ou d'une participation bénévole auprès d'organisations volontaires d'évaluation professionnelle (OVEP). Nous terminons par l'introduction de la notion d'« espaces de travail identitaires » pour suggérer que les OVEP et les réseaux d'EJE pourraient, d'ici 2030, être appelés à héberger, dans le cadre de leurs fonctions, le travail identitaire de leurs plus jeunes membres.

Travail identitaire professionnel en évaluation: approches instrumentales et exploratoires

Tracer un plan de carrière suppose généralement un « travail identitaire professionnel », par lequel de possibles soi professionnels peuvent être créés, composés, entretenus, renforcés, revus et réinventés, aussi bien dans le présent que dans une perspective d'avenir (Petriglieri, Petriglieri et Wood 2018; Markus et Nurius 1986). Bien que la littérature sur les transitions de carrière et de rôle insiste sur le caractère continu du processus du travail identitaire professionnel, elle relève également que celui-ci tend à s'effectuer avec le plus d'intensité et de lucidité à des moments spécifiques, lors d'une transition vers un nouveau rôle ou un nouveau domaine d'activité (Petriglieri e Petriglieri 2010).

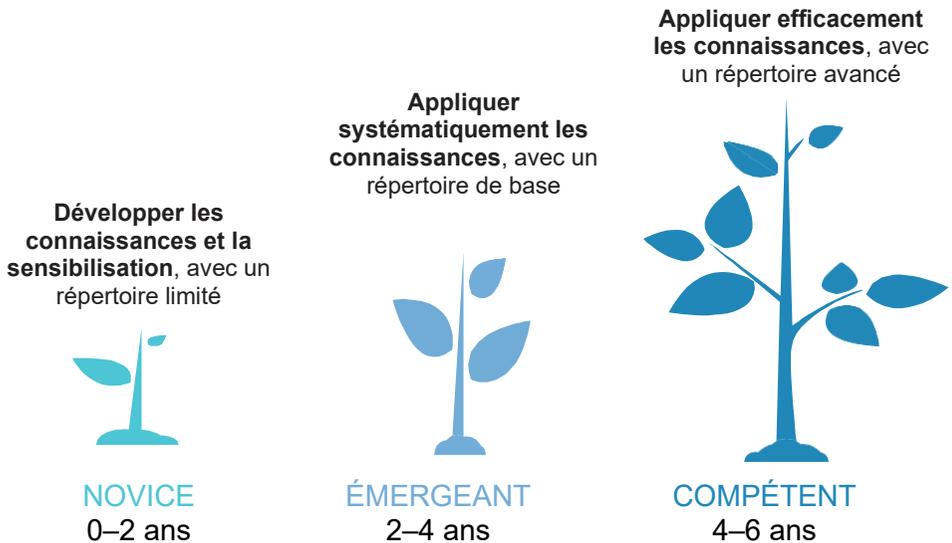
Il s'agit précisément de la situation dans laquelle la plupart des évaluateurs novices se trouvent (et donc les EJE) (Stevahn et coll. 2005). Selon la définition d'EvalAgenda 2020, les EJE sont des jeunes évaluateurs de moins de 35 ans, des nouveaux évaluateurs ayant moins de cinq ans d'expérience pertinente, des jeunes diplômés du supérieur souhaitant embrasser la profession d'évaluateur ou des professionnels du développement ayant des connaissances techniques en évaluation et qui souhaitent devenir des professionnels en évaluation ou encore une combinaison de certaines ou de toutes ces définitions. Les documents du programme international de mentorat d'EvalYouth rappellent que lorsqu'ils se joignent à la communauté d'évaluation, les EJE entrent dans une profession exigeante qui nécessite non seulement l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques, mais aussi certaines dispositions. Leur croissance et leur développement professionnel supposent un processus d'apprentissage en continu qui s'étend sur plusieurs années de pratique, de novice à

⁴ Nous nous appuyons en particulier sur les points saillants de quatre séances de l'Assemblée de Prague, tenues sous le thème *Professionnalisation*: une séance spéciale sur les EJE et EvalAgenda 2020, un atelier sur l'évaluation des compétences et le plan de développement professionnel, une table ronde sur les filières professionnelles en évaluation du développement international, une séance sur le renforcement des capacités des EJE en Amérique du Sud.

émergent à compétent (figure 9.1).

Cette approche plutôt linéaire du développement professionnel et le travail identitaire effectué peuvent être qualifiés d'« instrumentaux » (Petriglieri, Petriglieri et Wood 2018, 12). Elle s'articule sur l'exécution, comprise comme la capacité d'agir avec crédibilité et compétence dans un rôle. Cette approche se traduit par une série d'activités destinées à favoriser l'acquisition et la démonstration de connaissances et de compétences et à inciter les EJE à penser et à agir comme des évaluateurs compétents dans un nombre donné de situations.

Figure 9.1 Processus de développement professionnel pour les évaluateurs novices: Approche instrumentale (exécution)



Source: Bennani (2019). D'après Stevahn et coll. (2005) et des documents du programme international de mentorat d'EvalYouth de 2017 utilisés pour animer l'atelier conjoint d'IDEAS-EvalYouth sur l'évaluation des compétences et le développement professionnel lors de l'Assemblée de Prague de 2019.

L'adoption d'un point de vue dynamique doublé d'une approche « exploratoire » représenterait un autre moyen d'envisager le processus de développement professionnel des évaluateurs novices (Petriglieri, Petriglieri et Wood 2018, 13). Cette approche est axée sur la recherche de sens, comprise comme la capacité de comprendre son propre comportement et le contexte social. Cela se traduit par une série d'activités conçues pour inciter les EJE à agir de manière réfléchie et déterminée, de façon à examiner le sens et les motifs à l'origine de leurs choix de carrières. Elle les invite à participer activement à la découverte, à l'articulation et à la formation de leurs identités professionnelles, uniques, pour qu'ils puissent reconnaître, développer et exercer leur capacité à diriger dans le monde de l'évaluation. Cette approche se fonde sur des conceptions expérimentales du développement professionnel qui utilisent le travail identitaire et le jeu identitaire (Ibarra et Petriglieri 2010).

Comme l'expliquent Ibarra et Petriglieri (2010, 10): « dans la vie organisationnelle, les gens travaillent à devenir certaines choses, mais *jouent* à en devenir d'autres. »⁵ Alors que le travail identitaire cherche essentiellement à se conformer à des images imposées de l'extérieur, le jeu identitaire s'intéresse davantage à inventer et réinventer le soi professionnel. Plus précisément, le jeu identitaire se définit comme « la participation des gens à la recherche provisoire, mais active, de futurs soi possibles »⁶ (Ibarra and Petriglieri 2010, 10). Le jeu identitaire, lequel complète la notion de travail identitaire, est un concept qui offre un intéressant point de départ pour comprendre et révéler le processus de découverte nécessaire à la création de l'identité d'un soi professionnel. Une fois l'identité en jeu (ouverte au questionnement et au changement), une attitude ludique (par opposition à une attitude rationnelle ou efficace) facilite l'exploration et la découverte.

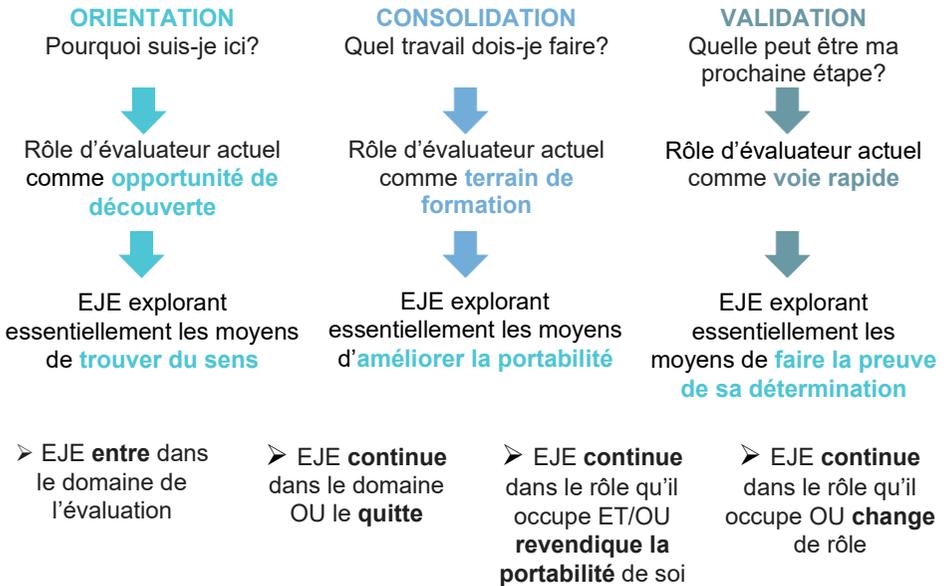
À la figure 9.2, nous présentons trois situations qui permettent de renforcer la dynamique de la construction identitaire des EJE tout au long de leur parcours professionnel vers l'horizon 2030. Nous invitons les EJE à la considérer comme un outil (perfectible) qui peut les aider à faire sens du passé, à prendre des décisions dans le présent et à planifier l'avenir.

La phase d'« orientation » débute lorsque les EJE entrent dans le domaine de l'évaluation et apprennent des pratiques d'évaluation et à connaître des évaluateurs. Au cours de cette phase, ils observent leur environnement, s'emploient à comprendre le sens et la pertinence de leur choix de carrière et à comprendre les divers types de rôles d'évaluateur. Ils cherchent également des moyens de se servir de leurs connaissances et de leurs compétences acquises pour les appliquer à l'évaluation. Lorsqu'ils s'engagent dans le monde de l'évaluation, les EJE ont en général un discours plus ou moins bien établi sur les raisons pour lesquelles ils ont choisi cette voie-là. La phase d'orientation se termine lorsque les EJE peuvent répondre avec une certaine assurance à la question: « Pourquoi suis-je ici? » En fonction de la réponse, ils choisiront soit de poursuivre le fil de leur histoire, auquel cas ils resteront dans le domaine de l'évaluation, soit de changer de direction et donc de quitter le métier d'évaluateur.

⁵ Traduction libre

⁶ Traduction libre

Figure 9.2 Processus de développement professionnel pour les évaluateurs novices: approche exploratoire (découverte de sens)



Source: Les auteurs d'après les concepts présentés dans Petriglieri et Petriglieri (2010) et Ibarra et Petriglieri (2018).

Les EJE qui décident d'embrasser la carrière d'évaluateur entrent alors dans une nouvelle phase de « consolidation », laquelle comporte des cycles d'observation, d'expérimentation et d'autoréflexion. Les EJE en apprennent plus sur les pratiques d'évaluation et les rôles d'évaluateurs. Avec l'aide et la rétroaction de collègues évaluateurs, ils définissent le travail nécessaire à accomplir pour combler le fossé entre leur soi actuel et le soi futur qu'ils se souhaitent. La phase de consolidation se termine lorsque les EJE peuvent répondre avec une certaine assurance à la question: « Quel travail dois-je faire? » En fonction de la réponse, ils choisiront de continuer à assumer le rôle d'évaluateur qu'ils occupent actuellement et renforceront leurs compétences ou ils se prépareront à passer à un nouveau rôle.

Les EJE intéressés à changer de rôle au sein de l'évaluation entrent dans une autre nouvelle phase. Lors de cette phase de « validation », ils commencent à faire la preuve de leur détermination à faire reconnaître leurs compétences et leur statut d'évaluateur à l'extérieur de leurs circonstances professionnelles actuelles. L'obtention d'une telle reconnaissance est au cœur de cette dernière phase qui se termine lorsque les EJE sont en mesure de répondre avec une certaine assurance à la question: « Quelle peut être ma prochaine étape? » En fonction de la réponse, ils

continueront à assumer le rôle d'évaluateur qu'ils occupent actuellement ou passeront à un nouveau rôle.

La capacité des EJE à passer d'un rôle à l'autre dépendra, ultimement, de leur capacité à composer des « soi portables », c'est-à-dire des « soi dotés de définitions, de motivations et de capacités qui peuvent être déployés au sein de divers rôles et diverses organisations dans le temps » (Petiglieri, Petiglieri e Wood 2018, 1). Ces types d'identités professionnelles conviennent aux carrières « itinérantes » qui passent par des organisations, des secteurs et des lieux différents, un type de carrière aujourd'hui très prisé et considéré comme étant indispensable au développement des points de vue et des compétences nécessaires pour fonctionner dans efficacement dans un monde globalisé.

Dans la prochaine section, nous présentons et décrivons quelques identités d'évaluateur que les EJE peuvent explorer tout au long de leur parcours professionnel transformationnel vers l'horizon 2030.

S'écarter des circonstances professionnelles actuelles: Pistes pour les parcours des EJE vers l'horizon 2030

Afin d'aider les EJE à devenir des acteurs transformationnels du changement d'ici 2030, nous les invitons à composer et à dessiner leur propre trajectoire de carrière en conjuguant leurs objectifs de développement professionnel et leurs engagements personnels de façon à contribuer à la communauté mondiale de l'évaluation⁷.

Le cadre directeur présenté dans cette section (tableau 9.1 et 9.2) propose des pistes concrètes pour aider nos lecteurs à conceptualiser leur trajectoire professionnelle tout en réfléchissant aux moyens de mettre au point et de renforcer des approches d'évaluation transformationnelle adaptées à la complexité des nombreux enjeux de notre époque. Ce cadre tente de définir et de différencier les expériences professionnelles que les EJE peuvent explorer dans le cadre de leur emploi ou bénévolat en s'impliquant auprès des OVEP. Il propose plusieurs prototypes ou modèles de soi possibles pour fournir une matière première utile au travail et au jeu identitaires des EJE.

Ce cadre ne doit pas être envisagé comme un plan de carrière linéaire structuré ou prédéfini, mais plutôt comme un moyen, pour les EJE, de *réfléchir* à leur parcours de façon proactive pour composer, bâtir, gérer et contrôler eux-mêmes leur plan de carrière. Il cherche à inspirer des moyens sur la façon dont des rôles spécifiques pourraient être appliqués tout au long de la Décennie d'action.

⁷ Plus généralement, il s'agit d'une invitation à adopter un mandat s'inscrivant dans les idéaux de développement durable de notre époque. Ce mandat suppose une définition de la signification et de l'exercice du leadership en matière d'évaluation, lequel sous-entend un sens aigu d'une citoyenneté du monde responsable.

Possibilités d'expériences professionnelles dans le cadre d'un emploi

Au niveau professionnel, il existe plusieurs définitions d'une carrière en évaluation, lesquelles s'accompagnent de différents profils d'évaluateurs qui pourraient intéresser les professionnels novices. Dans le tableau 9.1, nous décomposons plusieurs identités professionnelles afin de guider nos lecteurs dans leur démarche. Alors que les EJE entament leur parcours professionnel transformateur vers l'horizon 2030, ils voudront peut-être réfléchir à la voie qui correspond le mieux à leurs compétences, à leur ambition et à leur propre potentiel, et ce, dans le but de contribuer au développement de l'évaluation transformationnelle (encadré 9.1).

Box 9.1 Professionnels de l'évaluation

« L'une des caractéristiques de l'efficacité professionnelle est l'apprentissage et le perfectionnement en continu des compétences » (Stevahn et coll. 2005, 46). Tous les évaluateurs sont des apprenants et doivent témoigner de dispositions particulières pour se développer et s'épanouir. Ils doivent faire preuve de réflexion sur leur propre pratique afin de renforcer leurs connaissances et leurs compétences. Ils doivent être prêts à adopter une attitude personnelle responsable à l'égard de leur perfectionnement, à stimuler leur motivation, à renforcer leur capacité à tirer des enseignements de leurs expériences et à acquérir de nouvelles ressources pour réussir dans leur carrière d'évaluateur.

Possibilités d'expériences professionnelles par une implication auprès d'OVEP et de réseaux d'EJE

Au niveau personnel, les occasions offertes aux EJE, pour leur permettre de s'engager au sein de la communauté mondiale de l'évaluation dans le but de contribuer à l'émergence d'un puissant système d'évaluation qui peut aider à l'accélération et au soutien du développement transformationnel, sont nombreuses.

Au cours des dix dernières années, le nombre d'OVEP nationales et régionales est monté en flèche, de 15 dans les années 1990 à quelque 140 aujourd'hui (IOCE 2020;

Tableau 9.1 Rôles pour des expériences professionnelles dans le cadre d'un emploi

	Gestionnaire en évaluation	Praticien en évaluation	Communicateur en évaluation	Porte-voix de l'évaluation	Chercheur en évaluation	Professeur en évaluation
Descripteur: Différenciateur le plus important	Commande et supervise des évaluations	Planifie, conçoit et dirige des évaluations	Renforce le rôle des évaluations par la diffusion de connaissances évaluatives appropriées	Soutient publiquement la nécessité de réaliser des évaluations influentes et de mettre en place des politiques fondées sur des données probantes	Produit des connaissances sur la théorie et la pratique de l'évaluation	Enseigne la théorie et la pratique de l'évaluation
Citation synthèse: Ce qui importe le plus dans ce rôle	« Je veille à la production d'évaluations qui répondent aux besoins des utilisateurs ciblés »	« Je réalise des évaluations qui répondent aux besoins de mes clients. »	« Je gère, je communique et je transmets avec efficacité les résultats d'évaluation. »	« Je plaide en faveur de systèmes, de capacités et de cultures d'évaluation plus forts »	« Je gère, je communique et je transmets avec efficacité les résultats d'évaluation »	« Je transfère efficacement à mes étudiants le savoir et les compétences en matière d'évaluation »
Expérience professionnelle: Postes types	<ul style="list-style-type: none"> ■ Chargé d'évaluation ■ Chargé d'évaluation principal ■ Chef d'un service d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyste en évaluation ■ Évaluateur junior ■ Évaluateur principal ■ Responsable de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spécialiste éditorial ■ Chargé de communication ■ Gestionnaire des savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestionnaire d'évaluation ■ Chef d'un service d'évaluation Parlementaire ■ Militant de la société civile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Candidat au doctorat ■ Chargé de recherche ■ Chercheur associé 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étudiant de cycle supérieur ■ Professeur associé ■ Professeur titulaire ■ Chargé d'enseignement ou conférencier
Cadres professionnels: Milieux types	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gouvernement ■ Organisme multilatéral ■ Fondation ■ ONG 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cabinet d'experts-conseils ■ Université ■ Centre de recherche (externe) ■ Gouvernement ■ Fondation d'un organisme multilatéral ■ ONG (interne) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cabinet d'experts-conseils ■ Gouvernement ■ Fondation d'un organisme multilatéral ■ ONG ■ Centre de recherche 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gouvernement ■ Organisme multilatéral ■ Fondation ■ ONG ■ Parlement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Université ■ Centre de recherche ■ Groupe de réflexion ■ ONG 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Université ■ Centre de formation
Compétences: Forces indispensables	Définir le but, le champ et les questions d'évaluation afin de produire des termes de référence pertinents Faciliter le travail d'équipes multidisciplinaires comprenant des experts techniques hautement qualifiés	Appliquer des approches, des méthodes et des outils d'évaluation tout en maintenant une vigilance éthique Établir de solides relations client tout en témoignant d'un souci d'offrir un service exceptionnel	Développer des trousse de communication multimédia dont le contenu sur l'évaluation, pertinent, diversifié et innovant, s'articule autour de messages clés et de matériel visuel. Rendre les connaissances évaluatives accessibles aux parties prenantes internes et externes par le biais de plateformes de gestion des savoirs adaptées aux usagers	Définir un fil narratif et des messages publics en fonction des plaidoyers prioritaires Cultiver un réseau de leaders influents, de décideurs puissants et d'acteurs clés	Acquérir une connaissance approfondie des méthodes, des théories et des approches de l'évaluation Mener des recherches qualitatives et quantitatives sur les théories, les méthodes et les approches de l'évaluation	Acquérir une connaissance approfondie des méthodes, des théories et des approches de l'évaluation Transmettre le savoir par une approche pédagogique en développant des modèles d'enseignement adaptés aux besoins des apprenants

(suite)

Table 9.1 Rôles pour des expériences professionnelles dans le cadre d'un emploi (suite)

	Gestionnaire en évaluation	Praticien en évaluation	Communicateur en évaluation	Porte-voix de l'évaluation	Chercheur en évaluation	Professeur en évaluation
Motivations: Objectifs principaux	Assurer la production d'évaluations solides qui répondent à des critères de haut niveau Promouvoir une culture de responsabilisation, d'apprentissage et de recours à l'évaluation	Participer activement à l'exécution de l'évaluation, en effectuant des missions sur le terrain et d'autres revues Évaluer différentes unités d'analyse dans divers champs thématiques	Incorporer une culture de communication et de gestion des savoirs à chaque étape du processus d'évaluation Procurer aux bonnes personnes les bonnes données probantes au bon moment afin de soutenir la prise de décision, la responsabilisation et l'apprentissage	Influencer les écosystèmes en générant une augmentation de la demande et de l'offre pour des évaluations Faire largement reconnaître l'évaluation comme un facteur essentiel et un accélérateur clé du développement durable	Publier les résultats de recherche dans des revues scientifiques et des livres Partager et diffuser les connaissances générées dans le cadre de conférences et de webinaires	Veiller à ce que les étudiants acquièrent progressivement des connaissances et des compétences et développent des dispositions suffisantes pour s'engager dans la profession d'évaluateur Éveiller des vocations pour les métiers de l'évaluation dans l'esprit des étudiants
Frustrations: Principaux écueils	Gestion des risques initiaux potentiels liés aux résultats d'évaluation qui ne confirment pas les croyances ou les positions publiques ou ne sont pas utilisés par les parties concernées	Des contextes clients délicats, avec des ressources limitées pour mener une évaluation et un manque de données fiables pour étayer l'analyse	Intérêt limité des principales parties prenantes pour l'évaluation, avec pour résultat un gaspillage d'investissements et une occasion ratée d'apprendre et d'améliorer le rendement	Capacité limitée à mesurer l'efficacité des résultats des activités de plaidoyer, celles-ci exigeant des stratégies à long terme.	Accès limité à des évaluations réelles	Occasions d'enseignement limitées, en particulier dans les régions où les programmes de formation en évaluation et de renforcement des capacités ne sont pas développés
Optique prospective: Contribution potentielle à la transformation de la pratique de l'évaluation pendant la Décennie d'action (2020-2030)	Chercher à changer les pratiques sur la façon de confier des mandats en passant d'une pratique se fondant sur l'approche habituelle à une approche novatrice, transformatrice, cadrant avec les thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD	Encourager la transformation de la pratique évaluative afin d'être en mesure de fournir des évaluations fondées sur des données probantes, dans le cadre des thèmes et des besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD.	Passer de la diffusion efficace des produits d'évaluation à la communication stratégique des connaissances en matière d'évaluation à différents publics, tout en s'appuyant sur des mécanismes et des outils cadrant avec les thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD	Changer les mentalités et les comportements pour soutenir la demande et l'offre d'évaluations influentes, axées sur l'équité, sensibles au genre, transformatrices, dans le cadre des thèmes et les besoins du Programme 2030 et ses 17 ODD.	Développer des théories, des approches et des pratiques de l'évaluation innovantes et transformatrices, dans le cadre des thèmes et les besoins du Programme 2030 et ses 17 ODD.	Augmenter le nombre d'évaluateurs compétents en mesure de jouer un rôle sociétal important et de contribuer à l'expansion internationale de la formation et des pratiques en évaluation, dans le cadre des thèmes et des besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD

Source: Les auteurs, sur la base de leurs connaissances et de leur compréhension des rôles de l'évaluateur, sur IDEAS (2012) et le Bureau d'évaluation de l'UNFPA (2019).

Remarque: ONG = organisation non gouvernementale

Rugh et Segone 2013). Ces sociétés ou associations organisées se consacrent non seulement à augmenter l'offre d'évaluations de grande qualité, crédibles et utiles, mais elles se préoccupent de la demande en plaidant auprès des gouvernements pour des politiques et des systèmes axés sur la responsabilité, l'apprentissage et la transparence publique (Kosheleva and Segone 2013). Les OVEP proposent aux EJE du monde entier de nombreux moyens de participer de manière constructive à des activités bénévoles dans le but de partager des expériences, d'apprendre de pairs expérimentés, de planifier leur développement professionnel, de discuter de l'avenir du domaine et de former des partenariats afin de faire avancer la profession de l'évaluation et plaider en faveur d'approches transformatrices de l'évaluation, tant du côté de l'offre que de celui de la demande.

Outre les OVEP, de nombreux réseaux d'EJE nationaux et régionaux ont vu le jour dans les deux hémisphères⁸. Ces réseaux coopèrent comme jamais auparavant sous l'égide du réseau EvalYouth, une initiative d'EvalPartners, lancée en 2015 pour promouvoir l'engagement, l'échange et l'innovation parmi les EJE, les parties prenantes jeunes et d'autres acteurs clés. Dans le monde entier, les réseaux d'EJE se sont pleinement appropriés l'EvalAgenda2020 en fonctionnant selon des plans d'action cadrant avec les trois piliers décrits à la figure 9.3 (EvalPartners 2016).

Les OVEP et les réseaux d'EJE sont deux types de forums qui offrent la possibilité de s'engager par-delà les frontières et de découvrir la diversité en travaillant avec des pairs en évaluation issus de différents milieux, secteurs et régions.

Le site de sensibilisation publique des Nations Unies (2016) consacré aux ODD répertorie et définit cinq rôles possibles que les jeunes (en général) peuvent jouer dans les efforts globaux consentis pour atteindre les ODD (Nations Unies 2016): chefs de file, acteurs du changement, innovateurs, esprits critiques et communicateurs. Tout en réfléchissant sur les façons de s'investir bénévolement auprès des OVEP et des réseaux d'EJE, les EJE pourraient trouver des moyens intéressants d'appliquer ces cinq rôles pour les jeunes au domaine de l'évaluation. Ils pourraient en tenir compte pour définir l'état d'esprit et la position avec lesquels ils ont l'intention de s'engager et contribuer, comme évaluateurs transformatrices, à la communauté internationale de l'évaluation. Le tableau 9.2 précise ces rôles et donne également quelques exemples sur la façon dont les EJE pourraient les assumer au long de leur parcours professionnel transformateur vers l'horizon 2030.

⁸ Les réseaux régionaux comprennent EvalYouth Amérique du Sud et Caraïbes, EvalYouth Europe et Asie centrale, EvalYouth Asie, EvalYouth Moyen-Orient et Afrique du Nord, le réseau francophone des EJE, le réseau des EJE de la Société européenne d'évaluation et le réseau des jeunes de l'Association africaine de l'évaluation. Ils s'accompagnent, dans de nombreux pays, de plusieurs réseaux nationaux d'EJE affiliés à des OVEP nationales. Au niveau mondial, IDEAS a récemment intégré un groupe d'intérêt thématique d'EJE dans son champ d'action.

Figure 9.3 Les piliers d'EvalAgenda 2020 pour le développement des capacités individuelles des évaluateurs novices



ENGAGEMENT
Impact à travers la mobilisation

ÉCHANGE
Impact grâce à l'apprentissage et au partage des connaissances

INNOVATION
Impact par l'innovation dans la pratique

Dimension politique

Permettre aux OVEP, aux décideurs politiques, aux représentants et aux porte-voix de la société civile, aux agences de développement international, aux établissements d'enseignement supérieur et aux autres parties intéressées de **coordonner des efforts pour mieux mobiliser les EJE** dans le domaine de l'évaluation et les jeunes dans le processus évaluatif.

Dimension sociale

Servir de plateforme de partage des savoirs, d'apprentissage et d'expériences sur les meilleurs moyens de renforcer l'engagement des EJE dans le domaine de l'évaluation, ainsi que l'inclusion des jeunes dans le processus d'évaluation

Dimension entrepreneuriale

Faciliter l'intégration des innovations dans le processus d'évaluation en amenant les décideurs et les évaluateurs à **utiliser de nouvelles approches, stratégies et méthodes** susceptibles d'attirer et de tirer parti des idées et des énergies des EJE et des jeunes.

Source: Les auteurs, d'après EvalPartners (2016, 63-69)

Box 9.2 Ambassadeurs de l'évaluation

« Lorsque vous vous définissez (ou que d'autres vous définissent) comme un évaluateur, vous nous représentez tous » (Podems 2019, 216). En acquérant des expériences professionnelles auprès des OVEP et des réseaux d'EJE, les EJE peuvent remplir le rôle, plus global, d'« ambassadeur de l'évaluation », plaider en faveur de l'institutionnalisation de l'évaluation; promouvoir la reconnaissance, à l'échelle mondiale, de l'évaluation comme une profession; éduquer les gens sur les normes et la déontologie de l'évaluation et faire connaître davantage les sociétés, les groupes d'évaluation et d'autres organisations pertinentes aux contextes dans lesquels les évaluateurs interviennent.

Table 9.2 Rôles pour des expériences professionnelles acquises par une participation à des organisations volontaires d'évaluation professionnelle et à des réseaux d'évaluateurs jeunes et émergent

	Leader en évaluation	Agent du changement en évaluation	Innovateur en évaluation	Esprit critique en évaluation	Communicateur en évaluation
Descripteur: Différenciateur le plus important	Suscite le changement dans sa communauté, son pays, sa région	Croit au pouvoir d'agir et de mobiliser les gens	Apporte de nouvelles perspectives et propose de nouvelles idées et des alternatives	Reconnaît et remet en question les structures de pouvoir et les obstacles au changement	Diffuse le programme de développement auprès de ses pairs et des communautés
Citation synthèse: Ce qui importe le plus dans ce rôle	« J'œuvre pour le développement de capacités évaluatives nationales et régionales fortes »	« Je m'emploie activement à la création d'un environnement favorable à l'évaluation dans ma région ou mon pays »	« Je contribue à un leadership éclairé pour le développement de nouvelles approches évaluatives »	« J'aide à susciter une prise de conscience sur la nécessité de systèmes évaluatifs axés sur l'équité et sensibles au genre »	« Je me joins à des coalitions de défense d'intérêts pour promouvoir l'évaluation influente comme un outil de gestion et de changement social indispensable »
Contexte: Contexte dans lequel ce rôle est exercé	Les OVEP et les réseaux d'EJE sont souvent gérés par des conseils et des groupes de gestion qui dépendent de l'engagement et du travail de bénévoles fortement motivés. Les EJE sont encore sous-représentés dans le leadership, la gouvernance et les organes décisionnels de nombreuses OVEP	Bien qu'elle soit de plus en plus acceptée, l'évaluation n'est pas encore adoptée aussi largement qu'elle le devrait On ne comprend pas suffisamment ce qu'elle est, en quoi elle diffère de la recherche sur les politiques, de l'audit et de la mesure des performances, et comment elle peut contribuer à améliorer les efforts d'élaboration des politiques et de mise en œuvre des programmes à un niveau pratique	Les OVEP animent souvent des groupes de travail thématiques qui cherchent à recadrer la pratique évaluative dans le contexte du Programme 2030 et de ses 17 ODD Certains réseaux, tel le Forum Transformations ODD, peuvent également offrir l'occasion de contribuer au développement d'autres solutions	Pour favoriser un changement transformateur, les décideurs ont besoin de données d'évaluation axées sur l'équité et sensibles au genre Il existe un besoin pour une participation adéquate de toutes les parties prenantes, y compris les jeunes, fréquemment absents des processus d'évaluation qui les touchent	Les jeunes militants et les EJE se mobilisent dans le monde entier pour promouvoir la nécessité d'atteindre les ODD et réclament que les politiques et les plans nationaux tiennent mieux compte d'eux, notamment par la réalisation d'examen nationaux volontaires L'accès à une plus grande connectivité et l'usage des médias sociaux amplifient leurs efforts
Contributions: Actions types à entreprendre	Améliorer la représentation des EJE en les laissant se porter candidats aux élections des conseils d'administration et prendre la direction d'initiatives phares pour apporter aux travaux des OVEP des points de vue spécifiques aux jeunes	Plaider pour l'instauration d'une culture d'évaluation positive qui intègre une réflexion évaluative élargie et promeut des politiques orientées vers l'intérêt public	S'engager dans des projets qui visent la transformation de la pratique évaluative en s'intéressant à de nouvelles approches telles que l'évaluation Blue Marble ^a	Guider les décideurs sur l'utilisation des approches transformatrices de l'évaluation qui peuvent aider à cerner les causes structurelles des inégalités par une analyse approfondie des relations de pouvoir, des normes sociales et des croyances culturelles	Lancer et diriger des initiatives de plaidoyer, comme la campagne Eval4Action ^b , dans le but d'influencer les décideurs et d'autres acteurs clés pour que les politiques publiques reposent sur des données probantes et intègrent des considérations sur l'équité et l'efficacité

(suite)

Table 9.2 Rôles pour des expériences professionnelles acquises par une participation à des organisations volontaires d'évaluation professionnelle et à des réseaux d'évaluateurs jeunes et émergents (suite)

	Leader en évaluation	Agent du changement en évaluation	Innovateur en évaluation	Esprit critique en évaluation	Communicateur en évaluation
Contributions: Actions types à entreprendre (suite)	Renforcer les capacités institutionnelles des OVEP et des réseaux d'EJE, soutenir leur vision et encourager leur dynamisme sur la durée pour faire avancer les intérêts de la profession de l'évaluation aux niveaux national et régional Mettre en place un service qui peut élargir le bassin d'évaluateurs spécialisés pour garantir la production d'évaluations transformationnelles de grande qualité	Nouer des relations avec des membres de la sphère politique dans le but de renforcer la capacité de demander et de se servir des données probantes produites lors des évaluations pour éclairer la prise de décision et la mise en œuvre des politiques Établir des liens avec les organisations de la société civile afin de promouvoir l'évaluation comme un instrument de gouvernance transparent, responsable, collaboratif et inclusif	Publier des articles sur des idées et des approches novatrices dans des revues d'évaluation et d'autres publications officielles Partager et discuter d'idées et d'approches innovantes lors d'ateliers, de conférences et de webinaires d'évaluation	Diffuser les connaissances sur l'utilisation des méthodes mixtes, des mégadonnées et des nouvelles technologies de l'information pour l'évaluation de la complexité, de la causalité, de la durabilité et de la résilience Plaider pour une culture de l'évaluation axée sur la participation des jeunes à l'échelle de la planète qui leur confère, à eux et aux EJE, un rôle de partenaire, de co-leader et qui intègre pleinement leur énergie, leurs points de vue, leurs valeurs et leurs compétences	Positionner les EJE comme des partenaires d'autres jeunes en agissant de concert avec les réseaux de jeunes activistes en faveur de l'implication plus systématique des jeunes à la mise en œuvre et à l'examen des progrès réalisés vers l'atteinte des ODD Participer bénévolement à des processus nationaux d'examen et à d'autres campagnes de mobilisation publique au niveau local, national ou régional sur la mise en œuvre des ODD, l'égalité de genre, le changement climatique, etc. pour promouvoir l'utilisation de l'évaluation lors de l'élaboration de politiques
Optique prospective: Contribution potentielle à la transformation de la pratique de l'évaluation pendant la Décennie d'action (2020-2030)	Réorientation des services et des travaux de plaidoyer des OVEP et des réseaux d'EJE, en passant du <i>statu quo</i> à une démarche innovante, transformationnelle, cadrant avec les thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD	Contribution à l'émergence d'une puissante communauté internationale d'OVEP et de réseaux d'EJE en mesure d'influencer les décideurs politiques, l'opinion publique et d'autres parties prenantes dans le cadre des thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD	Avancement des connaissances, des méthodes et des outils de l'évaluation transformationnelle dans le but de réaliser des percées cadrant avec les thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD	Utilisation systématique d'évaluations transformationnelles axées sur l'équité et sensibles au genre, cadrant avec les thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 ODD	Diffusion des connaissances sur les approches d'évaluation transformationnelles efficaces et influentes et les promouvoir, dans le cadre des thèmes et les besoins du Programme 2030 et de ses 17 objectifs de développement durable

Source: Les auteurs, sur la base de leurs propres connaissances et de leur propre compréhension des rôles de l'évaluateur et sur Action Aid (2020); Bamberger, Segone et Tateossian (2016); Ben Salem, Mouafo Nopi et Dieffi Tchifou (2020); De Sole (2018); Karkara et coll. (2014); Olavarria et Sánchez-Romero (2019); UN DESA (2015, 2018); Vélez et Alkowni (2018).

a L'évaluation Blue Marble Evaluation est une initiative mondiale lancée par Utilization-Focused Evaluation et conçue pour former la prochaine génération d'évaluateurs dans les systèmes d'évaluation internationaux (Patton 2019).

b Eval4Action ou la campagne Décennie de l'évaluation pour l'action appelle au renforcement des capacités d'évaluation afin d'accélérer les progrès vers l'atteinte des ODD. Lancée en avril 2020 par le Bureau de l'évaluation du Fonds des Nations Unies pour la population, EvalYouth et le Forum international des parlementaires pour l'évaluation, elle compte maintenant quelque 115 partenaires institutionnels nationaux et internationaux (Bureau de l'évaluation de l'UNFPA 2020).

Perspective: Vers l'émergence d'« espaces de travail identitaires » pour l'évaluation?

Dans la section précédente, nous avons introduit la notion d'« espaces de travail identitaires », définis comme des « institutions offrant un environnement de soutien pour le travail identitaire des individus » (Petriglieri et Petriglieri 2020, 44)., Nous postulons que l'une des fonctions que les OVEP et les réseaux D'EJE seraient appelés à remplir d'ici 2030 consisterait à accueillir le travail identitaire de leurs plus jeunes membres. En servant d'espaces de travail identitaires, les OVEP et les réseaux d'EJE feraient plus qu'influencer ce que la nouvelle génération d'évaluateurs connaît et accomplit, en aidant les EJE à découvrir, comprendre et former qui ils sont et les évaluateurs qu'ils peuvent devenir à l'ère des ODD ou mieux encore, qu'ils sont *en train de devenir*. À ce titre, les EJE pourraient les envisager comme des espaces physiques, sociaux et psychologiques leur offrant la possibilité de contextualiser et personnaliser leur parcours transformateur vers l'horizon 2030, de manière à constamment revoir, consolider et réécrire leur récit professionnel d'évaluateurs professionnels en devenir.

Comme le montre la figure 9.4, les institutions sont considérées comme des espaces de travail identitaires lorsqu'elles offrent une combinaison de cinq caractéristiques. Chacune de celles-ci fortifie les ajustements psychologiques et sociaux qui sous-tendent le travail identitaire professionnel.

La littérature portant sur la transition de carrière et de rôle professionnel insiste sur l'importance de disposer de communautés de pairs bienveillantes et souligne que l'exploration d'identités possibles ne peut pas s'effectuer en solitaire (Petriglieri et Petriglieri 2010; Kreiner, Hollensbe et Sheep 2006). Les OVEP et les réseaux d'EJE devraient créer des occasions d'entretenir des liens et d'encourager le travail d'identification. Le rôle que les autres référents⁹ jouent dans le travail identitaire est essentiel et souvent décisif. Les conseils de professionnels d'expérience et de pairs peuvent donner forme aux attentes des EJE au regard de l'éventail des possibilités qui s'ouvrent à eux, et les encourager à explorer diverses alternatives. Des conseillers et des mentors peuvent également jouer un rôle central, en facilitant la pratique des EJE alors que ceux-ci bâtissent, composent et organisent leur carrière. À cet égard, deux initiatives lancées par des réseaux d'EJE méritent d'être soulignées, car elles offrent des exemples pertinents susceptibles d'inspirer de futures actions destinées à faciliter le travail identitaire professionnel des EJE d'ici 2030. Au tableau 9.3, nous présentons brièvement ces deux initiatives: le programme international de mentorat d'EvalYouth, lancé en 2017, et les séances de conseils de carrière par les pairs pour les EJE, lancées en 2019. Nous estimons que chacune d'entre elles présente des caractéristiques intéressantes, lesquelles pourraient être incorporées au travail des OVEP et des réseaux d'EJE souhaitant s'adapter suffisamment pour servir d'espaces de travail identitaire.

⁹ Les « autres référents » sont des personnes et des groupes qui servent de modèle et dont l'influence sur le processus de définition de soi est importante.

Figure 9.4 Espaces de travail identitaire pour le développement professionnel des évaluateurs jeunes et émergents

Les espaces de travail identitaires devraient offrir des **défenses sociales** fiables:

- Les défenses sociales sont des cadres et des routines conceptuels

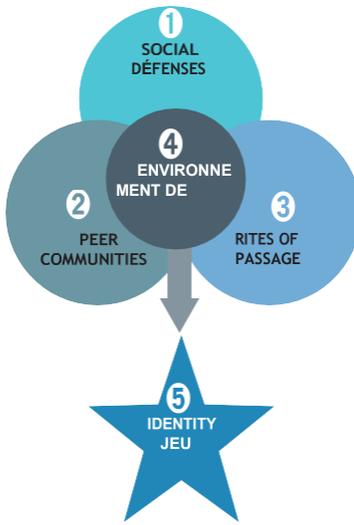
1

- Elles permettent aux membres de faire sens de leur environnement et d'agir avec compétence
- Exemples ateliers de formation et cadres de compétences

2

Les espaces de travail identitaires devraient accueillir des **communautés de pairs** bienveillantes:

- Les communautés de pairs sont des groupes dans lesquels les membres peuvent se reconnaître
- Elles offrent une expérience d'appartenance vécue, mais aussi du soutien et des défis
- Exemples: groupes d'intérêt thématiques et d'autres types de groupes bénévoles.



3

Les espaces de travail identitaires devraient offrir des **rites de passage**:

- Les rites de passage sont des événements solennels par lesquels se transmettent les connaissances et les normes culturelles
 - Ils facilitent l'identification professionnelle, la comparaison sociale et la transition de rôle
- Exemple: congrès d'évaluation et autres événements de ce genre

Les espaces de travail identitaires doivent être perçus comme des **environnements de soutien**:

- Les environnements de soutien sont des contextes sociaux qui accueillent le développement identitaire
- Ils favorisent les processus cognitifs, émotionnels et sociaux nécessaires au travail identitaire
- Exemples: Les OVEP qui intègrent les EJE et les réseaux d'EJE

4

Les espaces de travail identitaires doivent encourager le **jeu identitaire**:

- Le jeu identitaire est l'essai provisoire de futurs « soi possibles » immatures, c'est-à-dire qui ne sont pas encore élaborés
- Il s'agit d'un processus ludique qui permet d'échanger sans contrainte
- Exemples programmes de mentorat et groupes de soutien par les pairs

5

Source: Les auteurs, d'après les concepts présentés dans Petriglieri et Petriglieri (2010) et Ibarra et Petriglieri (2010).

En 2017, et les séances de conseils de carrière par les pairs pour les EJE, lancées en 2019. Nous estimons que chacune d'entre elles présente des caractéristiques intéressantes, lesquelles pourraient être incorporées au travail des OVEP et des réseaux d'EJE souhaitant s'adapter suffisamment pour servir d'espaces de travail identitaire.

Table 9.3 Initiatives de mentorat et de soutien par les pairs pour le développement professionnel des évaluateurs jeunes et émergents

Élément	Programme international de mentorat d'EvalYouth	Séances de conseils de carrière par les pairs pour les EJE
Animateur	Animées exclusivement par EvalYouth Global (Groupe de travail 2)	Animées conjointement par plusieurs réseaux d'EJE (EJE de la Société européenne d'évaluation, EvalYouth, IDEAS JEEunes)
Action	Axées sur les anciens: jumellent les EJE avec des évaluateurs d'expérience	Axées sur les pairs: mettent en relation des EJE avec d'autres EJE
Format	Les mentorés suivent des modules d'apprentissage en ligne et rencontrent leur mentor sur une base régulière pour discuter de l'atteinte des objectifs	Des rencontres de groupes de discussion en ligne sur des plateformes de conférence virtuelle avec des séries de questions et réponses entre les EJE participants et deux EJE animateurs
Objectif	Proposer un programme formel pour acquérir des connaissances et des compétences, reconnaître et surmonter les défis et les obstacles, et formuler des plans de perfectionnement professionnel réalisables	Offrir un espace informel sûr dans lequel les EJE peuvent faire part de certaines situations professionnelles délicates et se conseiller mutuellement
Philosophie	Les jumelages mentor/mentoré sont établis en fonction d'intérêts professionnels communs et des régions de travail géographiques	Le contenu des séances est ascendant, guidé par la demande, et les animateurs adoptent un état d'esprit exempt de tout jugement

Source: Auteurs, d'après les documents du programme international de mentorat d'EvalYouth et le document de réflexion des séances de conseils de carrière par les pairs pour les EJE.

Remarque: Selon l'évaluation des besoins menée par EvalYouth en 2016, le mentorat et comprendre le cheminement de carrière à suivre sont les principaux besoins non satisfaits des EJE. Les réseaux d'EJE se sont activement employés à répondre à ce besoin.

Les deux initiatives reposent sur l'idée selon laquelle l'identité professionnelle d'un évaluateur est un projet sur lequel il faut travailler et que le jeu identitaire a besoin d'un espace relativement sûr pour expérimenter de nouveaux comportements qui n'ont pas encore été testés. Le programme international de mentorat d'EvalYouth se concentre essentiellement sur l'approche instrumentale du développement professionnel, en insistant sur l'acquisition de connaissances et de compétences par des modules d'apprentissage en ligne et un cadre défini de développement des compétences. Cela dit, le programme laisse également de la place au jeu; le lien qui peut s'établir en un EJE et le mentor crée un espace transitionnel dans lequel l'imagination d'un soi futur possible peut commencer à devenir réalité. Inversement, les séances de conseils de carrière par les pairs s'articulent essentiellement autour de l'approche exploratoire du

perfectionnement professionnel. En mettant fortement l'accent sur la découverte d'autres solutions, ces séances peuvent donner forme aux attentes des EJE en leur dévoilant l'éventail des possibilités qui s'ouvrent à eux, en les motivant à rechercher des rôles dans le domaine de l'évaluation et à devenir finalement eux-mêmes des évaluateurs établis et d'expérience.

Ultimement, les OVEP et les réseaux d'EJE pourront tout à fait servir d'espaces de travail identitaire pour les EJE à l'ère des ODD, s'ils incluent un important volet expérimental, marient l'acquisition de connaissances et de compétences à des possibilités de réflexion personnelle et d'expérimentation, incitent les EJE à poursuivre leur perfectionnement sur le long terme, comportent un élément d'apprentissage sur les activités et les identités associées à la pratique de l'évaluation, exposent les EJE aux rapports entre le fonctionnement individuel et la dynamique de groupe de la communauté internationale de l'évaluation et cultivent la force d'une culture partagée. Plus important encore, pour que les EJE, tout au long de leur parcours professionnel transformateur vers l'horizon 2030, considèrent véritablement les OVEP et les réseaux d'EJE comme des espaces de travail identitaires, ceux-ci doivent pouvoir leur offrir un terrain de pratique, possédant des caractéristiques semblables à celles que l'on retrouve en milieu de travail, mais plus souples, dans lequel ils peuvent expérimenter en toute liberté.

Conclusion

La Décennie d'action donne aux EJE l'occasion de devenir des contributeurs majeurs au développement des approches d'évaluation transformationnelle adaptées à la complexité des nombreux enjeux de notre époque. Dans ce chapitre, nous les avons invités à s'éloigner de leurs circonstances professionnelles actuelles pour se lancer dans un parcours professionnel transformateur qui peut prendre de nombreuses formes et s'accompagner de combinaisons d'expériences professionnelles complémentaires acquises dans des cadres plus (engagement professionnel) et moins (engagement bénévole) formels. Pour qu'ils aient une signification et une valeur réelles pour les EJE, de tels parcours vers l'horizon 2030 ne peuvent être entrepris seul. Les partenaires, aussi bien institutionnels que particuliers, avec lesquels les EJE devraient apprendre à nouer et à cultiver de solides relations, encouragent toujours des carrières en évaluation. Nous invitons également nos lecteurs à profiter de leur parcours pour revisiter le motif du mythe du héros de Campbell. Comme l'exprime Christopher Vogler (2007, 7), « tout conteur retravaille le modèle du mythe pour l'adapter à ses propres fins ou aux besoins d'une culture particulière, c'est pour cela que le héros a mille visages. »¹⁰ Alors qu'ils se lancent sur le chemin vers l'horizon 2030, les EJE devraient faire leurs les idées et les pistes de réflexion présentées dans ce chapitre, les recréer, à partir de perspectives nouvelles et de leur conscience de soi, puis écrire leur propre histoire, unique, d'évaluateurs transformationnels en devenir.

¹⁰ Traduction libre

Références

- ActionAid. 2020. *Believe in better. A working paper on young people's inclusion in national follow-up, review and accountability processes of the 2030 Agenda for sustainable development*. Johannesburg: ActionAid.
- Allison, Scott et George Goethals. 2017. « The hero's transformation. » dans: *Handbook of heroism and heroic leadership*, (eds.) Scott Allison, George Goethals et Roderick Kramer, 379–400. New York: Routledge.
- Bamberger, Michael, Marco Segone et Florencia Tateossian. 2016. *Assurer le suivi des objectifs de développement durable selon la perspective « aucun-laissé-pour-compte » dans le cadre d'évaluations axées sur l'équité et sensibles au genre.*¹¹ ONU Femmes, EvalGender et IOCE en partenariat avec EvalPartners, l'UNEG, l'UNICEF, l'UNFPA et l'Agence suisse pour le développement et la coopération, New York.
- Ben Salem, Sana, Arnoux Mouafo Nopi et Miltiade Dieffi Tchifou. 2020. *Les success stories du réseau francophone des évaluateurs émergents*. EvalYouth.
- Bennani, Kenza. 2019. *Designing a 'Made in Africa Evaluation' competency framework for young and emerging evaluators*. Affiche présentée à la 9e conférence de l'AfrEA. Abidjan.
- Bennani, Kenza et Fazeela Hoosen. 2020. « A new generation of advocates: Young and emerging evaluators and the promotion of a global youth-participatory evaluation culture. » dans *Promoting an evaluation culture in 2020 and beyond. Evaluation matters*. Q1: 54-63. Évaluation indépendante du développement, Groupe de la Banque africaine de développement, Abidjan.
- Campbell, Joseph. 1949. *The hero with a thousand faces*, 3e éd. New York: New World Library.
- De Sole, Natalie. 2018. *EvalYouth International Mentoring Program. Pilot phase external evaluation*. Rooted-Growth, EvalYouth and EvalPartners. <https://evalpartners.org/evalyouth/mentoring-program>
- EvalPartners. 2016. *Global Evaluation Agenda 2016–2020*. <https://evalpartners.org/global-evaluation-agenda>
- EvalYouth Global. 2017. *Documents du programme international de mentorat*. Utilisés pour l'animation de l'atelier conjoint IDEAS-EvalYouth sur l'évaluation des compétences et le développement professionnel tenu à l'Assemblée de Prague en 2019.
- Ibarra, Herminia, et Jennifer Petriglieri. 2010. « Identity work and play. » *Journal of Organizational Change Management* 23 (1): 10-25.
- IDEAS (International Development Evaluation Association). 2019. *Déclaration de Prague sur l'évaluation du changement transformateur*. Adoptée lors de l'assemblée mondiale 2019 d'IDEAS et de la Troisième conférence internationale sur l'évaluation de l'environnement et du développement. <https://tinyurl.com/bcm294k7>

¹¹ Source: <https://evalpartners.org/sites/default/files/documents/evalgender/FR-Evaluating-SDG-web.pdf>

- IDEAS. 2012. Competencies for development evaluation evaluators, managers, and commissioners. Groupe de travail IDEAS sur les compétences en évaluation.
- Inkson, Kerr. 2004. « Images of career: Nine key metaphors. » *Journal of Vocational Behavior* 65: 96-111.
- IOCE (Organisation internationale de coopération en évaluation).¹² 2020. Base de données des OVEP. <https://ioce.net/vopes>
- Karkara, Neha, Marco Segone, Tessie Catsambas et al. 2014. *Advocating for evaluation. A toolkit to develop advocacy strategies to strengthen an enabling environment for evaluation*. ONU Femmes, EvalPartners et l'OICE en partenariat avec le ministère des Affaires étrangères de la Finlande, l'OCDE, l'UNEG, l'UNICEF et USAID, New York.
- Kosheleva, Natalia et Marco Segone. 2013. « EvalPartners: Facilitating the development of a new model of voluntary organization for professional evaluation to support the development of national evaluation capacities. » *American Journal of Evaluation* 34 (4): 568-572.
- Kreiner, Glenn, Elaine Hollensbe et Mathew Sheep. 2006. « Where Is the 'me' among the 'we'? identity work and the search for optimal balance. » *Academy of Management Journal* 49 (5): 1031-1057.
- Markus, Hazel et Paula Nurius. 1986. « Possible selves. » *American Psychologist* 41 (9): 954-969.
- Montrosse-Moorhead, Bianca, Khalil Bitar, Josette Arévalo et al. 2019. « Evolution in the making: Evaluation 'done well' in the era of the SDGs with a youth participatory approach. » dans *Evaluation for transformational change. Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals*, (eds.) Rob D. van den Berg, Cristina Magro et Silvia Salinas, 33–50. Exeter, UK: Association internationale de développement de l'évaluation (IDEAS).
- Olavarría, Claudia et Gerardo Sánchez-Romero. 2019. *What works for VOPEs and YEEs? Quick guide to welcome young and emerging evaluators to organizations*. EvalYouth Latin America and Caribbean.
- Patton, Michael Quinn. 2019. *Blue Marble Evaluation: Premises and principles*. New York: Guilford Press.
- Petriglieri, Gianpiero, Jennifer Petriglieri et Jack Wood. 2018. « Fast tracks and inner journeys: Crafting portable selves for contemporary careers. » *Administrative Science Quarterly* 63(3): 479-525.
- Petriglieri, Gianpiero et Jennifer Petriglieri. 2010. « Identity workspaces: The case of business schools. » *Academy of Management Learning and Education* 9 (1): 44-60.
- Podems, Donna. 2019. *Being an evaluator. Your practical guide to evaluation*. New York: Guilford Press.
- Rugh, Jim et Marco Segone (eds.). 2013. *Voluntary organizations for professional evaluation (VOPEs): Learning from Africa, Americas, Asia, Australasia, Europe and Middle East*. New York: EvalPartners, UNICEF, OICE en partenariat avec Cooperación Española, le ministère des Affaires étrangères de la Finlande, l'UNEG et ONU Femmes.

¹² Source: <https://evaluationcanada.ca/fr/nouvelles/25955>

- SDG Transformations Forum. 2017. *Transforming evaluation*. <https://transformationsforum.net/t-evaluation/>
- Stevahn, Laurie, Jean King, Gail Ghere et al. 2005. « Establishing essential competencies for program evaluators. » *American Journal of Evaluation* 26 (1): 43-59.
- Schwartz, Shalom et Ruth Ames. 1977. « Positive and negative referent others as sources of influence: A case of helping. » *Sociometry* 40 (1): 12-21.
- Nations Unies 2016. *Les jeunes et les objectifs de développement durable*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/youth/>
- UN DESA (Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies). 2018. *Youth and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. World Youth Report 2018. New York: ONU
- UN DESA (Département des Affaires économiques et sociales des Nations Unies). 2015. *Youth civic engagement*. World Youth Report 2015. New York: ONU Bureau de l'évaluation de l'UNFPA (Fonds des Nations unies pour la population) 2020. EvalYouth.
- Global Network. Forum mondial des parlementaires pour l'évaluation. Decade of evaluation for action to deliver the SDGs by 2030. <https://www.eval4action.org/>
- Bureau de l'évaluation de l'UNFPA (Fonds des Nations unies pour la population). 2019. *Strategy to enhance evaluation use through communications and knowledge management (2018–2021)*. New York: ONU
- Assemblée générale des Nations Unies. 2015. *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030 A/RES/70/1*.
- Van den Berg, Rob D., Cristina Magro et Silvia Salinas Mulder (eds.) 2019. *Evaluation for transformational change: Opportunities and challenges for the Sustainable Development Goals*. Exeter, UK: IDEAS.
- Vélez, Alberto et Amani Alkowni. 2018. *Highlighted experiences of the project 'Success Stories from EvalYouth Chapters' – EvalYouth Latin America and the Caribbean*. EvalYouth Global.
- Vogler, Christopher. 2007. *The writer's journey. Mythic structure for writers*, 3e éd. Studio City, CA: Michael Wiese Productions.

© 2021 International Development Evaluation Association (IDEAS), Exeter, UK

Ce livre est distribué sous la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY NC-ND 4.0): <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>.

Cette licence en autorise l'utilisation, la duplication, l'adaptation, la distribution et la reproduction à des fins non commerciales, sous réserve d'en citer les auteurs et la source. Veuillez citer le livre comme suit:

Van den Berg, Rob D., Cristina Magro et Marie-Hélène Adrien (éd.). 2021. *Transformational Evaluation for the Global Crises of Our Times*. IDEAS, Exeter, UK.

ISBN (version papier): 978-1-9168982-0-2

ISBN (version électronique): 978-1-9999329-9-2