

## No 20, décembre 2002

Editorial	
Strategie SEVAL 2003-2006	2
Stratégie SEVAL 2003-2006	6
Groupes de travail/Arbeitsgruppen	9
Vorankündigung	10
Zeitschrift für Evaluation - Call for Paper	11

## Editorial

Seit ihrer Gründung 1996 hat sich die SEVAL schnell entwickelt. Heute hat sie einen Bestand von 230 Mitgliedern und sie wird weiter wachsen. Neue Herausforderungen werden damit auf die SEVAL zukommen. Der Vorstand ist zur Überzeugung gekommen, dass die SEVAL eine Strategie braucht, um die anstehenden Arbeit in Zukunft noch zielgerichteter an die Hand nehmen zu können. Wir sind Ansicht, dass sich die SEVAL – angesichts der beschränkten Ressourcen ihrer Mitglieder – auf der Basis einer Strategie auf einige Kernaktivitäten konzentrieren muss. Die Schwerpunktsetzungen ist aber auch ein Positionsbezug, der sicherstellt, dass neue und alte Mitglieder sich mit den richtigen Erwartungen in der SEVAL engagieren. Die Strategie soll aber auch die Chancen für die SEVAL verbessern, sich als nicht zu umgehende Stimme im Zusammenhang mit Evaluationsfragen zu etablieren.

Im vorliegenden Bulletin wird diese Strategie präsentiert. Die Grundlage dafür wurde anlässlich eines Workshops des Vorstandes im Herbst 2001 gelegt. Auf dieser Basis wurden Arbeitspapieren zu den Themen „Networking“, „Professionalisierung“ und „Webside“ erarbeitet.<sup>1</sup> Nach weiteren Diskussionen im Vorstand haben Emmanuel Sangra, Charles Landert und Marlène Läubli das im zweiten Teil dieses Bulletins enthaltene Strategiepapier verfasst. Danach werden sich die zukünftigen Aktivitäten der SEVAL auf zwei Handlungsfelder konzentrieren:

- Einerseits wollen wir uns noch vermehrt für die Förderung der Qualität der Evaluationen engagieren und die Professionalisierung unserer Arbeit stärken. Der Vorstand ist überzeugt, dass gute Evaluationen die beste Werbung für die Anliegen der Evaluation sind.
- Andererseits soll die Vernetzung von Evaluatoreninnen und Evaluatoren gefördert werden. Die SEVAL will im Bereich der Evaluation eine Drehscheibe der Information und der Kompetenz sein.

Diese zwei Pfeiler der SEVAL-Tätigkeiten können unabhängig voneinander definiert werden. Ihre praktische Nützlichkeit erfahren sie aber vor allem dann, wenn sie gleichwertig sind und parallel ausdifferenziert und integriert werden. Der Vorstand hat das Strategiepapier im September 2002 verabschiedet und über geeignete Umsetzungsmassnahmen diskutiert. Er hat folgenden Themen als prioritär eingestuft und Zuständigkeiten festgehalten:

- Verstärkung des Einbezugs von Evaluation in Entscheidungsprozesse, unter anderem durch die Verbesserung der Verankerung der SEVAL in Kantonen und Gemeinden (Katia Horber-Papazian)
- Entwicklung modularer Weiterbildungsangebote für Evaluatorinnen und Evaluatoren, soweit diese durch bestehende Institutionen (z.B. IDHEAP, Universität Bern) noch nicht angeboten werden (Marlène Laeubli-Loud)
- Verbreitung der Nutzung der Standards sowie Erfahrungsaustausch zu den Standards (Thomas Widmer, während dessen Abwesenheit: Frohmüt Gerheuser)
- Aufbau einer zielgerichteten Öffentlichkeitsarbeit für die SEVAL (Anne-Catherine de Perrot).

Im zweiten Teil dieses Bulletins konkretisieren die Verantwortlichen ihre Prioritäten bei der Strategieumsetzung. Der ganz überwiegende Teil der Arbeit in der SEVAL wird ehrenamtlich geleistet. Dies bedeutet zu einem, dass wir uns nicht zu viel vornehmen können und sollen! Die Strategie soll helfen, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Zum anderen ist die SEVAL aufgrund ihrer wenig professionellen Strukturen stark auf die Mitarbeit ihrer Mitglieder angewiesen. Sie als Mitglied sind es, die den Erfolg unserer Arbeit bestimmen und bestimmen werden! Aus diesem Grund möchte ich den vielen, die sich bereits engagieren, herzlich dafür danken und die übrigen zur Mitwirkung in den Arbeitsgruppen und zur Teilnahme an unseren Tagungen ermuntern.

Dr. Andreas Balthasar  
Präsident der SEVAL

## Strategie SEVAL 2003-2006

### 1. Ausgangslage

1996 gegründet, ist die SEVAL eine praktische Folge des Nationalen Forschungsprogrammes NFP 27, das die Erprobung, Verbesserung und Beurteilung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen zum Ziel hatte. Seit ihrer Gründung hat sich die SEVAL schnell entwickelt. Heute hat sie einen Bestand von 230 Mitgliedern. In den 6 Jahren ihres Bestehens wurden insbesondere Anstrengungen unternommen um den Austausch zwischen Politik, Verwaltung, Universität und Beratung in Gang zu bringen und zu pflegen (Jahrestagung, Fachtagungen, Arbeitsgruppen). Mit der Entwicklung der SEVAL-Standards wurde schon 1999 eine gute Basis für die Förderung der Qualität gelegt. Entsprechend den Programmzielen des NFP 27 bewegte sich die SEVAL bislang vorwiegend im Rahmen der erwähnten Beschränkung (Evaluation als Programm- und Gesetzesevaluation), ohne diese faktische Schwerpunktsetzung auch so nach aussen zu bekunden. Die Mitglieder – im wesentlichen EvaluatorInnen, AuftraggeberInnen und NutzerInnen – repräsentieren allerdings eine Evaluationspraxis, die breiter gefasst ist und zusätzlich die Evaluation von einzelnen Projekten, Dienstleistungen oder Produkten sowie den Bereich der Aus- und Weiterbildung in Evaluation beinhaltet. Auch wenn die SEVAL mit diesem begrenzten Selbstverständnis bislang nicht offenkundig Mühe hatte: Ihre künftige Arbeit erfordert zunehmend die Darstellung der Kernideen, der ins Auge gefassten Stossrichtung ihrer Arbeit und der mittelfristigen Aktivitäten, somit auch einen klaren Positionsbezug. Dadurch reduziert sie die Gefahr, dass sich einzelne Mitgliedersegmente nicht angesprochen fühlen oder sich der SEVAL aufgrund anfänglich falscher Vorstellungen entfremden. Und sie verbessert die Chancen, sich als nicht zu umgehende Stimme im Zusammenhang mit Fragen zu etablieren, die mit Evaluation zu tun haben.

Der Vorstand hat Ende 2001 beschlossen, eine Strategie für die nächsten vier Jahre festzulegen, einerseits um die SEVAL zu konsolidieren und andererseits um die Mitglieder verstärkt in die Aktivitäten einzubeziehen. Die Strategiediskussion ist deshalb auch eine Chance, den Dialog mit den Mitgliedern zu verstärken und ihre Bedürfnisse besser kennenzulernen.

Dieser Text ist ein erster Schritt zur Festlegung der Strategie der SEVAL. Er wurde im Vorstand diskutiert und so modifiziert, dass eine vernehmlassungsfähige Vorlage

<sup>1</sup> Networking in the field of Evaluation (Marlène Läubli, Andreas Balthasar); Schwerpunkt Professionalisierung: Diskussionsgrundlage für die Vorstandssitzung vom 6. September 2001 (Christine Rothmayr, Emmanuel Sangra und Thomas Widmer), siehe: <http://www.seval.ch/de/ueberuns/index.cfm>; SEVAL Website und Panorama: Vorschlag für Neu- und Umgestaltung (Christine Rothmayr, Thomas Widmer und Andreas Balthasar).

zuhanden der Mitglieder resultierte. Die in der Folge vom Vorstand zu verabschiedende Strategie soll es erleichtern, die operativen Tätigkeiten zu systematisieren und die Jahres- bzw. die langfristigen Agenden adäquat festzulegen.

## 2. Zweck und Ziele der SEVAL

Evaluation ist ein Instrument, mit dessen Hilfe Bedeutsamkeit, Qualität und Wirkung politischer Entscheide und Massnahmen sowie einzelne Aktivitäten von regierungsunabhängigen Organisationen (NGO) eingeschätzt werden können. Indem sie die Stärken und Schwächen von Prozessen, Interventionen und Organisationen bzw. Projekten sowie deren Wirkungen beschreibt und Wege zu allfälligen Korrekturen (Lernfelder) aufzeigt, trägt Evaluation zur Effizienz und Effektivität der staatlichen Massnahmen bzw. von NGO bei.

Als multidisziplinäre Organisation fördert die SEVAL gemäss ihren Statuten

1. den Informations- und Erfahrungsaustausch über Evaluationen zwischen der Politik, der Verwaltung, den Hochschulen und der Beratung.
2. die Qualität von Evaluationen und deren Verbreitung. Die allgemein gehaltene Formulierung des Zweckartikels macht Sinn, weil sie grosse Gestaltungsfreiheit zulässt. Sie erfordert allerdings periodische Präzisierungen – so müsste man heute wohl diejenigen als Zielgruppe erwähnen, die Evaluationen umsetzen – und die Festlegung von operativen Zielsetzungen.

## 3. Umwelt

Die Idee der systematischen Überprüfung von öffentlichen Massnahmen auf ihre Wirkungen und Wirtschaftlichkeit hat aufgrund verschiedener Faktoren Boden gewonnen. Eher in den Kinderschuhen steckt der Einsatz von Evaluation als Ausgangspunkt und Instrument von organisationalen Lernprozessen.

Gemessen an den insgesamt aufgewendeten Mitteln für öffentlich finanzierte Aufgaben ist der Einsatz von Evaluationen eher marginal. Diese Situation hat weniger damit zu tun, dass die Notwendigkeit von Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen nicht weitgehend anerkannt würde. Vielmehr hängt es mit dem Wesen der Evaluation zusammen sowie mit der Tatsache, dass Evaluation zunächst zusätzliche Mittel bindet, ohne Sicherheit geben zu können, dass die Mehraufwendungen später

kompensiert werden können. Real wirkt sich diese Ambivalenz so aus, dass der Evaluationsgedanke in Gesetzen, Verordnungen oder auch Leitbildern von Organisationen zunehmend Aufnahme findet, in der Praxis aber erst bedingt eine konkrete Form findet. Einige Bundesämter sowie etwa die Kantone Bern und Genf bilden Ausnahmen, die die Regel bestätigen. Wollen Bekanntheit und Anwendung von Evaluation gefördert werden, geht es aktuell unter anderem darum, den Buchstaben Leben einzuhauchen, wo sie bereits auf dem Papier stehen.

Einige Umweltbedingungen sind dabei günstig, vorausgesetzt, die Evaluationen können die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen:

- Erhöhte Erwartungen an Professionalität/Qualität in diversen öffentlichen Handlungsfeldern
- Erwartungshaltung insbesondere bezüglich der Wirksamkeit öffentlichen Handelns
- Spardruck
- Föderalismus mit unterschiedlichen Problemlösungsansätzen und Vorgehensweisen der Kantone und Gemeinden: Bedarf nach Vergleichen (Suche nach best practice)
- Komplexe Probleme, die zunehmend ein pilotmässiges Vorgehen zu deren Lösung nahelegen und damit auch Evaluation erfordern
- Ausländische Vorbilder
- Heranwachsen einer Gruppe von SpezialistInnen, die ihrerseits für praktische Anschauung der Möglichkeiten und Grenzen von Evaluation sorgen.

## 4. Evaluation: Bedeutendes Entwicklungspotenzial mit Risiken

Ein bedeutender Erfolgsfaktor ist die Qualität und der erbrachte Mehrwert von Evaluation. Ein spezifisches Merkmal hochwertiger Evaluation ist ihr Beitrag zu gesellschaftlichen Innovationen. Je eher Evaluationen innovatives Potenzial beinhalten und über die Analyse hinaus Lösungen aufzuzeigen vermögen, desto eher werden sie als Instrument zur Steuerung politischen Handelns Akzeptanz finden und Verbreitung erfahren. Verschiedene Faktoren begünstigen im Moment die Entwicklung und Verbreitung von Evaluationen in der Schweiz:

- Gegen die Erforschung der Wirkung und Kosteneffizienz kann niemand ernsthaft etwas einwenden.

## Strategie SEVAL 2003-2006

Die Evaluationsforschung hat an sich keine Imageprobleme. Auch wenn Evaluation für Evaluierete unbequem sein kann: In der relativen kurzen Spanne, in der in der Schweiz öffentlich wahrnehmbar evaluiert wird, scheinen die positiven Erfahrungen zu überwiegen.

- Evaluation wird in Bereichen wie Bildung, Gesundheit oder Sozialpolitik zunehmend als Ansatz erkannt, um das Lernen in einer Organisation zu systematisieren und strukturell zu verankern.
- Die Bundesverfassung (Art. 170) und die Gesetze sorgen zunehmend dafür, dass Evaluation formell Teil staatlichen Handelns darstellt.
- Parallel zur Entwicklung in der öffentlich-politischen Kultur nutzen auch regierungsunabhängige Organisationen zunehmend Evaluation.
- Die von der SEVAL in Anlehnung an das us-amerikanische Joint Committee entwickelten Qualitätsstandards stellen ein wirkungsvolles Arbeitsmittel und einen wertvollen Referenzrahmen dar für Auftraggeber von Evaluation und EvaluatorInnen.
- Die Nationalen Forschungsprogramme NFP 27 und 33 und die immer zahlreicheren Auftragsvergebungen haben es EvaluatorInnen erlaubt, Know how zu akkumulieren.

Dennoch ist es angezeigt, spezifische Schwächen im Auge zu behalten, die die Entwicklung von und Ausdehnung von Evaluationen behindern:

- Das Aus- und Weiterbildungsangebot im Bereich der Politikevaluation ist bescheiden.
- Evaluationen werden häufig von verwaltungsinternen Stellen realisiert bzw. eng geführt, was Probleme bezüglich der Unabhängigkeit von Evaluationen – extern durchgeführt oder nicht – und ihren Ergebnissen stellt.
- Zahlreiche Auftraggeber sind sich der Bedeutung ausreichender Mittel nicht bewusst, die notwendig sind, um eine Evaluation gemäss den Standards abzuwickeln. Der wachsende Markt zieht so auch wenig erfahrene Akteure an, die die Qualität der Leistung dem Preis unterordnen. Dadurch können das Ansehen von Evaluation und ihre Weiterentwicklung Schaden nehmen.

### 5. Zwei Pfeiler der Strategie

Die SEVAL versteht sich wesentlich als Plattform für Fachleute der Evaluation und als Dienstleistungsanbieterin auch für ein weiter gefasstes Zielpublikum, das sich mit Evaluationen befasst. Die Publikationstätigkeit, das Bereitstellen von Gefässen mit Forumscharakter, die Mehrsprachigkeit oder die Preispolitik u.a. haben das Interesse an der Evaluationsforschung und an der SEVAL spürbar vergrössert. Um diese Erfolgsfaktoren weiterhin zum Tragen kommen zu lassen, sind auch zwei Pfeiler der Strategie vorzusehen und zu umschreiben:

**a) Förderung der Qualität der Evaluationen u.a. durch Professionalisierung**

**b) Vernetzung**

Diese zwei Pfeiler der SEVAL-Tätigkeiten können unabhängig voneinander definiert werden. Ihre praktische Nützlichkeit erfahren sie aber vor allem dann, wenn sie gleichwertig sind und parallel ausdifferenziert und integriert werden. Zu den Bereichen liegen bereits Papiere vor, die auch strategierelevante Überlegungen enthalten.<sup>2</sup> Im Folgenden werden erste Konkretisierungen dieser zwei Pfeiler dargestellt, die im Rahmen von Aktionsplänen und unter Einbezug der Mitglieder noch zu erweitern sind.

#### **a) Förderung der Qualität der Evaluationen, Professionalisierung**

Aufgabe der SEVAL wird es sein, kohärente Wege und Mittel zu finden, um die Anteile qualitativ fragwürdiger Evaluationen möglichst tief zu halten. Mit einer weiteren, d.h. breit wirksamen Professionalisierung wird angestrebt, die Qualität der EvaluatorInnen generell auf ein Niveau zu heben, das den Aufträge vergebenden Personen Sicherheit auf gute Durchführung von Evaluationen gibt. Qualitätssicherung bezieht sich dabei nicht nur auf die Konzipierung und Ausführung der Evaluationen, sondern auch auf die Phase der Nutzung.

Eine Zertifizierung von EvaluatorInnen bzw. ein Titelschutz wird nicht angestrebt, wohl aber eine Zunahme der personellen Kapazität auf den levels competence, proficiency und expertise (s. Fussnote 1, Papier «Professionalisierung») und eine Ausrichtung der Praxis an den SEVAL-Standards. Spezifische Massnahmen sollen in den folgenden Bereichen ins Auge gefasst werden:

- Allgemein: Verbreitung der SEVAL-Standards
- Ausbildung von EvaluatorInnen

<sup>2</sup> Networking in the field of Evaluation (Marlene Läubli, Andreas Balhasar); Schwerpunkt Professionalisierung: Diskussionsgrundlage für die Vorstandssitzung vom 6. September 2001 (Christine Rothmayr, Emmanuel Sangra und Thomas Widmer), siehe: <http://www.seval.ch/de/ueberuns/index.cfm>; SEVAL Website und Panorama: Vorschlag für Neu- und Umgestaltung (Christine Rothmayr, Thomas Widmer und Andreas Balhasar).

- Weiterbildung von Evaluatorinnen (inklusive Weiterbildung der AusbilderInnen)
- Checklisten und Veranstaltungen für AuftraggeberInnen
- Checklisten und Veranstaltung für NutzerInnen
- Andere, via SEVAL-Bulletin und LEGES

### **b) Vernetzung**

Die wichtigsten Zielgruppen der Vernetzungstätigkeit sind

- Öffentliche Verwaltung (als AuftraggeberIn und NutzerIn)
- Forschung und Universitäten
- BeraterInnen
- Verwaltungsunabhängige Gruppen (NGO)

Die Vernetzung kann nicht top-down organisiert werden; wichtigste Akteure bleiben die Personen, die den Kontakt mit anderen suchen. Dass die SEVAL Vernetzung unterstützen will, beruht auf verschiedenen Absichten. Zum einen soll der informelle und formelle Informationsfluss zwischen den im Feld tätigen Akteuren (national, international) stimuliert und verbessert werden. Zum andern soll durch die Förderung direkter, persönlicher Beziehungen eine kontraktunabhängige Basis des Vertrauens zwischen potenziellen AuftraggeberInnen und EvaluatorsInnen gelegt werden. Im Netzwerk, dessen formalisierter Teil noch näher zu beschreiben ist, soll es möglich sein, sowohl den Bedarf an Evaluation als auch die Kompetenzen der EvaluatorsInnen zu Markte zu tragen. Weiter soll die Vernetzungstätigkeit Kooperationen fördern, sei es zwischen EvaluatorsInnen untereinander, als gemeinsame Projekte von Auftraggebern, EvaluatorsInnen und AusbilderInnen oder zwischen EvaluatorsInnen und Studierenden. Und schliesslich gewinnt das Evaluationsfeld auch an Kontur und Transparenz (visibility der Akteure). Spezifische Massnahmen sollen in den folgenden Bereichen ins Auge gefasst werden:

- Vernetzung der Akteure aus Forschung und wichtiger staatlicher Handlungsfelder beziehungsweise Anwendungsfelder (so Bildung, Gesundheit, Umwelt, Entwicklungszusammenarbeit) und ihrer professionellen Organisationen
- Vernetzung schweizerischer und ausländischer EvaluatorsInnen
- Vernetzung der AuftraggeberInnen
- Vernetzung der Evaluationspraxis mit Dozierenden und Studierenden
- Integration des Netzwerkes von Bund und Kantonen

Die Mitgliedschaft der SEVAL zeichnet sich durch hohe Heterogenität aus. Je stärker das Zugehörigkeitsgefühl der Mitglieder zur SEVAL ausgeprägt ist, desto wirksamer kann sich die SEVAL um die Qualität der Evaluationen kümmern. Massnahmen um bisherige Mitglieder einzubinden sind etwa:

- Attraktive, ausgewogene Leistungspalette, vor allem im Bereich Weiterbildung (zweisprachig)
- Werbung für die SEVAL – vordringlich bei Personen, die eigentlich SEVAL-Mitglieder sein müssten, namentlich in Verwaltungseinheiten, die wenig oder nicht evaluieren (lassen).
- Gewährleistung der Mehrsprachigkeit
- Preise (attraktive Ermässigungen für Mitglieder)
- Periodische Bedürfniserhebung
- Internet-Site

Ein wichtiges Mittel zur Integration der Mitglieder bilden Anlässe, die social event-Charakter haben. Die SEVAL-Jahrestagung ist eine Möglichkeit, durch ein optimal vielfältiges und attraktives Programm Interessierte anzusprechen und zusammenzubringen. Ad hoc geplante weitere Tagungen sollen neue Zielgruppen ansprechen, auf spezifische Themen eingehen und auf die SEVAL aufmerksam machen.

## **6. Fortsetzung des Prozesses**

Im Anschluss an die Vernehmlassung dieses Papiers bei den Mitgliedern soll eine differenzierte Beschreibung und die Bestimmung weiterer Massnahmen erfolgen. Das Ergebnis kann wiederum als Grundlage für die Programmplanung der SEVAL («Vierjahresplan», Jahresplanung) verwendet werden. Dabei sollen die Bereiche identifiziert werden, die aus Sicht der Mitglieder hohe Priorität bekommen sollen.

Die Gültigkeit der Strategie der SEVAL ist mit einem Zeithorizont versehen. Innerhalb dieses Rahmens sollen die auf der Strategie basierenden operativen Ziele erreicht werden. Unter anderem auf Grund der provisorischen Einschätzung der Zielerreichung soll die Strategie jeweils ein Jahr vor Ablauf einer Planungsperiode bestätigt, modifiziert oder verworfen und neu definiert werden.

Charles Landert  
Emmanuel Sangra  
Marlène Läubli

## Stratégie SEVAL 2003-2006

### 1. Situation de départ

Fondée en 1996, la SEVAL est une des conséquences du Programme national de recherche PNR 27 dont l'objectif était de tester, d'évaluer et d'améliorer l'efficacité des mesures étatiques. Depuis sa création, la SEVAL s'est rapidement développée pour atteindre aujourd'hui 230 membres. Au cours des six années de son existence, des efforts ont été entrepris pour initier et entretenir l'échange entre la sphère politique, l'administration, l'université et les bureaux d'études (congrès annuel, conférences spécialisées, groupes de travail). Le développement des standards de la SEVAL en 1999 a déjà constitué une bonne base permettant de promouvoir la qualité. Conformément aux objectifs du PNR 27, la SEVAL s'est concentrée avant tout sur l'évaluation de programmes et de législations, priorité qui n'a jamais été clairement exprimée. Les membres – en particulier les évaluateurs et évaluatrices, les mandants et les utilisateurs et utilisatrices – représentent cependant une pratique bien plus large qui comprend l'évaluation de projets, de services ou de produits, mais aussi le domaine de la formation initiale et continue en matière d'évaluation. Même si la SEVAL a vécu avec cette conception restreinte sans trop de difficulté jusqu'à présent, il est de plus en plus important qu'elle se positionne clairement et qu'elle exprime ses idées force quant à l'orientation de ses activités à moyen terme. Il s'agit de réduire le risque de voir certaines catégories de ses membres ne plus se sentir concernées par la SEVAL ou même s'en éloigner en raison d'une conception initiale erronée de son rôle. Par la même occasion, elle améliore ses chances de s'établir comme la voix incontournable pour toutes les questions ayant trait à l'évaluation.

Fin 2001, le comité a décidé d'établir une stratégie d'action pour les quatre prochaines années, d'une part pour consolider la SEVAL et d'autre part pour renforcer l'intégration des membres. L'établissement participatif d'une stratégie est l'occasion d'intensifier le dialogue avec les membres et de mieux connaître leurs besoins.

La présente esquisse constitue un premier pas dans la définition de la stratégie de la SEVAL. Elle a été discutée au sein du comité et adaptée de manière à devenir un projet susceptible d'obtenir l'adhésion de la part de ses membres. La stratégie adoptée par le comité doit faciliter la systématisation des activités opérationnelles et l'adoption d'un calendrier à court et à moyen terme.

### 2. Raison d'être et objectifs de la SEVAL

L'évaluation est un instrument qui permet d'apprécier l'importance, la qualité et l'efficacité d'une décision ou d'une mesure politique, ainsi que de certaines activités d'organisations non gouvernementales (ONG). L'évaluation contribue à l'efficacité et à l'efficience des mesures politiques et des activités des ONG, en décrivant les forces et les faiblesses des processus, des interventions, des organisations et des projets, ainsi que leurs effets et en proposant, le cas échéant, des mesures d'amélioration (domaine d'apprentissage).

En tant qu'organisation multidisciplinaire, la SEVAL poursuit les buts suivant selon ses statuts:

- 1) encourager l'échange d'informations et d'expériences sur l'évaluation entre la sphère politique, l'administration, les hautes écoles et les bureaux d'études et
- 2) favoriser la qualité des évaluations et leur diffusion.

La formulation très large de ces buts a un sens, car elle autorise une grande liberté de développement de l'association. Elle demande cependant des précisions périodiques – ainsi faudrait-il aujourd'hui inclure dans les groupes-cible, les personnes qui mettent en œuvre les évaluations – et la définition d'objectifs opérationnels.

### 3. Contexte général

L'idée d'examiner de manière systématique l'efficacité des mesures étatiques a pris son essor en raison de différents facteurs. En revanche, l'évaluation est encore peu utilisée en tant que point de départ et instrument de processus d'apprentissages organisationnels.

Proportionnellement à l'ampleur des moyens accordés pour l'accomplissement des tâches publiques, le recours à l'évaluation reste marginal. Ce n'est pas que la nécessité d'examiner l'efficacité des mesures étatiques ne soit pas reconnue, mais l'évaluation nécessite des moyens supplémentaires souvent importants et il n'est en général pas possible de garantir un retour sur investissement. Cette ambivalence débouche sur un ancrage de plus en plus fréquent de l'évaluation dans des textes législatifs ou des chartes d'organisation, alors que dans la pratique son utilisation reste faible. Quelques offices fédéraux ainsi que des cantons comme ceux de Berne et de Genève forment des exceptions qui confirment la règle. Si l'on veut promouvoir

la connaissance et le recours à l'évaluation, il convient bien sûr de donner vie aux textes qui la préconisent.

Plusieurs circonstances sont favorables pour autant que les évaluations parviennent à concrétiser les attentes qu'elles suscitent :

- des pressions plus fortes pour renforcer la qualité et le professionnalisme dans divers secteurs d'activités publiques,
- le souci d'améliorer l'efficacité des mesures étatiques,
- les compressions budgétaires,
- le fédéralisme qui permet d'expérimenter des solutions diverses selon les cantons et les communes : le besoin d'établir des comparaisons (best practice),
- des problèmes complexes qui demandent de plus en plus des solutions adéquates pour les résoudre et par la même des évaluations,
- l'existence de modèles étrangers,
- le développement d'un groupe de spécialistes qui cherchent à définir les potentiels et les limites de l'évaluation sur un plan pratique.

#### **4. Un potentiel de développement important pour l'évaluation, mais aussi des risques**

Un facteur important de succès pour une évaluation est la qualité et la plus-value qu'elle apporte. Une évaluation de haute valeur se distingue par sa contribution à l'innovation sociale. Plus le potentiel innovateur des évaluations est important et sa capacité à proposer - au-delà de l'analyse - des solutions, plus elles seront considérées comme un instrument de conduite de l'Etat, et plus elles seront diffusées et acceptées.

Différents facteurs sont actuellement favorables au développement de l'évaluation en Suisse :

- Personne ne peut s'opposer de manière sérieuse à l'analyse de l'efficacité et de l'efficience. La recherche évaluative n'a pas de problème d'image. Même si l'évaluation peut se révéler désagréable pour les personnes évaluées, au cours du laps de temps relativement court qui a vu son expansion en Suisse, les expériences positives semblent l'emporter.
- Dans les domaines de la formation, de la santé et du social, l'évaluation s'impose de plus en plus comme le moyen d'institutionnaliser et de systématiser le processus d'apprentissage dans une organisation.
- La constitution (art. 170) et la législation cherchent de plus en plus à institutionnaliser l'évaluation.

- En parallèle avec le développement d'une culture de l'évaluation au sein de l'administration publique, les organisations qui travaillent à ses côtés recourent de plus en plus souvent à cet instrument.
- Les standards de qualité développés par la SEVAL en s'inspirant du Joint Committee américain constituent un moyen de travail efficace et une référence de valeur pour le mandant et l'évaluateur.

Les programmes nationaux de recherche 27 et 33 et les mandats de plus en plus nombreux qui ont été attribués ces dernières années ont permis aux évaluateurs et aux évaluatrices d'accumuler un savoir-faire important. Il convient cependant de garder à l'esprit différentes faiblesses susceptibles de menacer le développement de l'évaluation :

- L'offre en matière de formation initiale et de formation continue reste faible dans le domaine de l'évaluation.
- L'évaluation se développe principalement de manière interne à l'administration; ce sont souvent les services chargés d'appliquer la politique à évaluer qui dirigent le projet d'évaluation, ce qui peut poser des problèmes quant à l'indépendance des évaluations et de leurs résultats - et ce, qu'elles soient ou non confiées à des externes.
- Nombreux sont les mandants qui ne sont pas conscients de l'importance des moyens nécessaires pour réaliser une évaluation selon les standards de qualité. Or, la croissance du marché de l'évaluation attire des offrants, souvent peu expérimentés, qui privilégient le coût au détriment de la qualité de la prestation. Des évaluations de mauvaise qualité peuvent ternir l'image de l'évaluation et compromettre son développement.

#### **5. Les deux piliers de la stratégie**

La SEVAL entend surtout être une plate-forme pour les spécialistes de l'évaluation mais également offrir des services à un public-cible qui s'occupe de façon plus large d'évaluation. Des publications, la mise en place d'entités à caractère de forum, le plurilinguisme ou la politique menée en termes de prix entre autres, ont accru de façon sensible l'intérêt pour la recherche en matière d'évaluation mais aussi pour la SEVAL. Pour continuer à faire fructifier ces facteurs de succès, il faut envisager deux directions pour la stratégie de la SEVAL :

- a) la promotion de la qualité des évaluations, notamment par la professionnalisation,
- b) le renforcement des réseaux.

## Stratégie SEVAL 2003-2006

Ces deux piliers des activités de la SEVAL peuvent être définis indépendamment les uns des autres. Ils trouvent cependant leur utilité pratique s'ils sont traités sur un plan égal, de manière intégrée et parallèle. Pour chacun de ces domaines, il existe déjà des papiers qui proposent des réflexions stratégiques.<sup>3</sup>

Ci-dessous figure les premières concrétisations de ces deux piliers, qui doivent encore être élargies dans le cadre de plans d'action et en intégrant les membres.

### a) Promotion de la qualité des évaluations, professionnalisation

La tâche de la SEVAL est de trouver des moyens cohérents, susceptibles de maintenir la part des évaluations de mauvaise qualité la plus basse possible. En renforçant de manière efficace la professionnalisation, il s'agit d'élever le niveau général de qualité des évaluateurs de manière à ce que les mandants aient l'assurance d'une bonne exécution des évaluations mandatées. Il ne s'agit pas seulement d'assurer la qualité lors de la conception et de la réalisation de l'évaluation, il faut aussi ne pas négliger la phase de l'utilisation.

Une certification ou une protection du titre d'évaluateur n'est pas visée, mais plutôt une amélioration des capacités personnelles (compétences, professionnalisme et expertise – voir le papier « professionnalisation »). Il est nécessaire que la pratique se conforme aux standards SEVAL.

Différentes mesures peuvent être envisagées dans les domaines suivants:

- De façon générale: Diffusion des standards de la SEVAL.
- Formation initiale des évaluateurs et évaluatrices.
- Formation continue des évaluateurs et évaluatrices (y compris perfectionnement des formateurs et formatrices).
- Check-listes et manifestations à l'attention des mandants.
- Check-listes et manifestations à l'attention des utilisateurs et utilisatrices.
- Contenu rédactionnel du Bulletin SEVAL et de LEGES.

### b) Renforcement des réseaux

En ce qui concerne le renforcement des réseaux, les principaux groupes-cible sont :

- L'administration publique (en tant que mandante et en tant qu'utilisatrice).

- La recherche et les universités.
- Les bureaux de conseil.
- Les organisations non gouvernementales (ONG).

Le réseau ne peut être organisé de manière top-down; c'est la personne qui cherche le contact avec l'autre qui reste l'acteur le plus important. La SEVAL entend soutenir le réseau pour plusieurs raisons. D'abord les flux d'information formels et informels entre les acteurs (nationaux, internationaux) doivent être stimulés et améliorés. Par ailleurs, en favorisant l'établissement de relations personnelles directes, il s'agit d'instituer des relations de confiance entre mandants et mandataires qui ne dépendent pas de clauses contractuelles. Au sein du réseau dont la partie formalisée doit être encore mieux décrite, il doit être possible de détecter aussi bien les besoins en évaluation que les compétences des évaluateurs sur le marché. En outre, la mise en réseau doit promouvoir la coopération, soit entre les évaluateurs entre eux dans la perspective de projets conjoints, entre évaluateurs et formateurs et entre évaluateurs et étudiants. Par la même occasion, le domaine de l'évaluation gagne en visibilité et en transparence. Des mesures spécifiques peuvent être envisagées dans les domaines suivants:

- Mise en réseau des chercheurs et des analystes actifs dans des secteurs importants assumés principalement par l'Etat (éducation, santé publique, environnement, coopération au développement, etc.) ainsi que de leur association professionnelle,
- Mise en réseau des évaluateurs suisses et étrangers,
- Mise en réseau des mandants,
- Mise en réseau de tous ceux qui participent à la pratique de l'évaluation avec des enseignants et des étudiants,
- Intégration du réseau de la Confédération et des cantons.

Les membres de la SEVAL sont très hétérogènes. Plus le sentiment d'appartenance des membres est fort, mieux la SEVAL peut jouer son rôle de promotrice de la qualité des évaluations. Voici quelques mesures envisageables dans cette perspective :

- Etablissement d'une palette de prestations attractive et équilibrée en particulier dans le domaine de la formation continue (en français et en allemand),
- Campagne de promotion de la SEVAL – en ciblant les personnes qui devraient être membres, notamment parmi les administrations qui pratiquent peu, voire pas du tout l'évaluation,

<sup>3</sup> 1. Networking en matière d'évaluation (Marlène Läubli, Andreas Balthasar), 2. Priorité professionnalisation: Document de base pour la discussion du comité le 6 septembre 2001 (Christine Rothmayr, Emmanuel Sangra et Thomas Widmer), voir :<http://www.seval.ch/de/ueberuns/index.cfm>; 3. Site internet de la SEVAL et Panorama : Proposition de réorganisation (Christine Rothmayr, Thomas Widmer et Andreas Balthasar).



- Garantie de plurilinguisme,
- Prix raisonnables (notamment réductions attractives pour les membres),
- Recensement périodiques des besoins,
- Site internet.

Les manifestations que la SEVAL organise en réunissant membres et non membres (social events) constituent un moyen important d'intégration des membres. Le congrès annuel de la SEVAL offre la possibilité de réunir un grand nombre de personnes en proposant un programme varié et attractif. D'autres réunions ad hoc sont susceptibles d'intéresser de nouveaux groupes-cible, elles doivent également permettre de traiter des thèmes spécifiques et d'attirer l'attention sur la SEVAL.

## 6. Suite du processus

En cas d'acceptation de ce papier par les membres, les différentes mesures qu'ils prévoient pourront être affinées et complétées. Cette base de travail pourra à nouveau être utilisée pour établir une planification annuelle ou pluriannuelle de la SEVAL. Il s'agira alors d'identifier les domaines qui, pour les membres, devraient être prioritaires.

La validité de la stratégie doit être limitée dans le temps, période durant laquelle les objectifs opérationnels doivent être atteints. Vu notamment, l'appréciation provisoire des objectifs à atteindre, il convient de confirmer, de modifier, voire de réadapter entièrement la stratégie, une année avant la fin de la période définie.

Charles Landert  
Emmanuel Sangra  
Marlène Läubli

## Groupes de travail Arbeitsgruppen

### Formation et Développement Professionnel

En septembre 2002, lors de la dernière réunion de son comité exécutif, la SEVAL a approuvé l'importance du développement professionnel et l'a posé comme une de ses tâches prioritaires. L'année 2003 verra donc le lancement d'un programme de Formation et Développement professionnel SEVAL, débutant avec 2 cours par an, un au printemps, l'autre en automne. Les cours se présenteront comme suit :

- 1 cours par an dont l'objectif sera d'examiner les différents modèles / approches qui peuvent être utilisés pour répondre aux besoins d'évaluation (tels que « Realistic Evaluation », « Theory-Driven Evaluation », « Democratic Evaluation » etc.)
- 1 cours par an sur un sujet d'actualité tels que : « Evidence informed policy : Qu'est ce que c'est ? par quoi sont constituées les preuves ? et quels sont les moyens disponibles pour les réunir ? ».

Durée des cours : 2 jours.

Méthodes d'enseignement : les cours sont conçus comme étant interactifs, et comme développant une gamme de méthodes d'enseignement différentes :

présentations, travaux de groupe, études de cas, discussions, etc. Des lectures préliminaires seront également nécessaires pour participer à la plupart des cours.

Langue des cours : comme des spécialistes internationaux seront invités à donner des cours concernant les approches / modèles d'évaluation, les participants devront avoir une bonne compréhension de l'allemand, du français, et de l'anglais écrits et parlés.

**Contact : Marlène M. Läubli Loud**

**Tél. (031) 323 87 61**

**E-mail [marlene.laeubli@bag.admin.ch](mailto:marlene.laeubli@bag.admin.ch)**

avec vos suggestions / idées / recommandations pour des sujets que vous voudriez voir couverts lors de vos cours de Formation et Développement professionnel.

### **Evaluationsstandards**

Die Arbeitsgruppe befasst sich mit zwei Themen: der Anwendung und der Diffusion der SEVAL-Standards, in der Ausbildung, bei Auftraggebern und Auftragnehmern von Evaluationen und bei begleiteten Selbstevaluationen. Die bisherigen Arbeiten haben u. a. gezeigt, dass der hohe Abstraktionsgrad der SEVAL-Standards Übersetzungs- und Umsetzungsleistungen in eine Amts- oder Firmenkultur verlangt, um eine dauerhafte Qualitätssicherung und Professionalisierung zu gewährleisten. Die Arbeitsgruppe wird noch zweimal zusammentreten (am 20.1.03 und 24.3.03 in Bern) und ihre Schlussfolgerungen und Empfehlungen fürs weitere Vorgehen an der GV der SEVAL vorstellen.

#### **Für weitere Auskünfte:**

**Frohmut Gerheuser (frohmут.gerheuser@smile.ch).**

### **Evaluation im Bildungsbereich**

Im Jahr 2003 werden zwei Schwerpunkte behandelt. Zum einen geht es um den Stellenwert von Evaluationen in der Bildungspolitik der Kantone, zum andern um die Praxis der Evaluation und Selbstevaluation zur Gewährleistung der Qualität von Schule und Unterricht.

Sitzungsdaten

(jeweils 14.00 Uhr): 19. März, 26. August, 3. November.

#### **Auskünfte:**

**Charles Landert (01 265 39 90), landert@smile.ch.**

## **Vorankündigung/Communiqué**

### **SEVAL-Jahrestagung vom 16. Mai 2003, in Olten: Die Evaluation von Nachhaltigkeit**

Immer häufiger werden EvaluatorInnen und Evaluatoren eingeladen, nicht nur die Wirksamkeit von Programmen oder Massnahmen zu evaluieren, sondern auch Aussagen zu deren Nachhaltigkeit zu machen. Eine nicht uninteressante Aufgabe – nur: Wie lässt sich der Begriff Nachhaltigkeit in diversen gesellschaftlichen Feldern sinnvoll verwenden?

Die SEVAL-Jahrestagung 2003 wagt nicht nur eine erste Annäherung an eine theoretisch und methodisch schwierige Thematik. Sie will die Fragestellung gleich auch am Beispiel von drei Feldern behandeln, die bis anhin an den SEVAL-Tagungen noch wenig berührt wurden: Kultur, Sozialbereich und öffentliche Sicherheit.

In den Workshops, die sich den Referaten anschliessen, werden weitere Evaluationsfelder einbezogen; so dass ein breites Interessensspektrum der Teilnehmenden befriedigt werden kann.

Weitere Informationen folgen im nächsten Bulletin (Februar 2003) und befinden sich ab Februar 2003 ebenfalls auf der Homepage der SEVAL.

### **Congrès annuel de la SEVAL le 16 mai 2003 à Olten: L'Evaluation de la durabilité**

Les évaluateurs et évaluatrices sont de plus en plus invités de ne pas uniquement évaluer l'efficacité des programmes et mesures, mais de se prononcer également sur l'aspect de la durabilité. Certes, l'évaluation de la durabilité est un défi intéressant, mais il se pose la question comment conceptualiser la durabilité de façon appropriée dans les différents contextes de société?

Le congrès annuel de la SEVAL n'osera pas seulement une première approche envers une thématique difficile du point de vue méthodique et théorique. Elle discutera cette question sur la base de trois domaines qui ont été peu abordés par les congrès de la SEVAL jusqu'à ce jour: la culture, le domaine social et la sécurité publique.

Les groupes de travail qui s'enchaîneront aux conférences du matin, porteront également sur d'autres domaines d'évaluation et permettront de satisfaire un large spectre d'intérêt de la part des participants concernant la question de la durabilité.

Des informations plus détaillées seront publiées dans le prochain Bulletin de la SEVAL (février 2003) et seront disponibles sur le site de la SEVAL à partir de février 2003.

## Zeitschrift für Evaluation - Call for Paper

Im Oktober ist das erste Heft der „Zeitschrift für Evaluation“ im Leske+Budrich Verlag erschienen. Es enthält schwerpunktmäßig Beiträge der letzten Jahrestagungen der beiden deutschsprachigen Evaluationsgesellschaften DeGEval und SEVAL. Das zweite, noch für dieses Jahr vorgesehene Heft wird u.a. Beiträge zum Verhältnis von Qualitätsmanagement und Evaluation, zu Evaluationsverfahren für regionale Innovationsprozesse und zu Instrumenten im Bereich der Lehrevaluation enthalten.

Die Zeitschrift für Evaluation richtet sich sowohl an Wissenschaftler und Evaluationsexperten aus verschiedenen Disziplinen als auch an Institutionen, Auftraggeber und –nehmer aus den unterschiedlichsten Bereichen. Sie möchten in jährlich zwei Ausgaben den fachlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis fördern, eine interdisziplinäre Bündelung sektoralen Fachwissens ermöglichen, die Vermittlung und Diskussion neuer Erkenntnisse, theoretischer Konzeptionen und methodischer Evaluationsverfahren anregen, die Verbreitung von Evaluationsstandards unterstützen und Hinweise auf Veranstaltungstermine, Jobangebote, Ausschreibungen, Literatur und ähnliches geben. Als deutschsprachige Zeitschrift möchte sie sich dabei nicht nur auf die Bundesrepublik Deutschland begrenzen, sondern bewusst auch die österreichischen und schweizerischen Kollegen und Kolleginnen einbinden.

Eine Zeitschrift lebt von den Beiträgen Ihrer Autoren und Autorinnen. Wir möchten Sie deshalb hiermit einladen, an der Gestaltung der Zeitschrift teilzuhaben und uns interessante Aufsätze zum Thema Evaluation für eine Veröffentlichung in der Zeitschrift für Evaluation einzureichen. Neben Theorie- und Methodenproblemen der Evaluation sollen in der Zeitschrift vor allem Themen behandelt werden, die für Auftraggeber, Anwender und Nutzer von Evaluationen von Interesse sind. Zu diesen Themen können z.B. die Planung und Durchführung von Evaluationen, die Verwertung und Umsetzung von Evaluationsergebnisse, Hinweise und Erörterungen von Evaluationsstrategien, die fachgerechte Anwendung von Evaluationsmethoden und ähnliches gehören.

Sollten Sie an einer Veröffentlichung Ihrer Arbeiten in der Zeitschrift für Evaluation interessiert sein, so können Sie sich gerne an die Redaktion wenden (verantwortlicher Redakteur: Dr. Wolfgang Meyer, e-mail: w.meyer@rz.unisb.de, Telefon 0681-302-4358). Manuskripte können jederzeit auf elektronischem Weg als Word-Datei über

die angegebene Mailadresse eingereicht werden. Bitte beachten Sie beim Erstellen der Manuskripte die Gestaltungshinweise auf der Umschlagsseite der Zeitschrift. Sie erhalten dann umgehend eine Eingangsbestätigung und Informationen zum Verlauf des Begutachtungsverfahrens, nach dessen Abschluss Sie Bescheid über die Annahme Ihres Beitrags bekommen werden.

Sollten Sie am Bezug der Zeitschrift interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den Buchhandel oder direkt an den Verlag (e-mail: leske-budrich@t-online.de). Das Jahresabonnement (2 Ausgaben) kostet 28,60 €, Einzelhefte sind für 17,- € erhältlich. Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (e-mail: info@degeval.de) bekommen die Zeitschrift kostenlos zugesendet, Mitgliedern der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft wird vom Verlag ein Sonderrabatt gewährt.

Wir freuen uns auf Ihre Beiträge zu unserer Zeitschrift und hoffen Sie als regelmäßige Leser bzw. Leserin gewinnen zu können.

Im Namen des Herausbergremiums  
Dr. Wolfgang Meyer

Redaktionsschluss  
der nächsten Ausgabe  
des SEVAL Bulletin:  
31. Januar 2003

---

Impressum:  
Bulletin de la  
Société suisse d'évaluation;  
Bulletin der Schweizerischen  
Evaluationsgesellschaft

---

Christine Rothmayr  
resop  
Université de Genève  
Bd. du Pont d'Arve 40  
1211 Genève 4  
christine.rothmayr@politic.unige.ch  
<http://www.seval.ch>