

TENTATIVES D'INFLUENCE ET ANTIDOTES – COMMENT PROTÉGER L'INDÉPENDANCE DES ÉVALUATIONS?

Dr phil. Martin Hošek

Dr Hošek-Consulting
Zeughausgasse 9
6300 Zoug

info@hosek.ch
www.hosek.ch

Atelier méthodologique 3
Congrès annuel SEVAL
Fribourg, 4 septembre 2025

Basé sur mon chapitre de livre pour le livre de la SEVAL sur les standards d'évaluation (publication en 2026)

Contenu

- Définition
- Utilisation des évaluations
- Indépendance : qu'est-ce que c'est ?
- Indépendance dans les standards d'évaluation de quatre pays
- Perte et abandon de l'indépendance
- Prévention
- Résumé
- Bibliographie



Expression d'une opinion, influence, proposition de corruption ?

Extraits d'une prise de position du mandant concernant un rapport d'évaluation (2025) :

« À notre avis, cette recommandation est inutile et doit être supprimée. »

« De notre point de vue, cette recommandation n'est pas nécessaire. »

Direction de l'évaluation à la direction de l'organisation évaluée (2023) :

« Je voudrais vous demander s'il y a quelque chose que vous aimeriez voir figurer dans le rapport d'évaluation pour des raisons stratégiques. »

Définition

« L'évaluation est un service scientifique qui décrit et évalue notamment des programmes et des mesures à des fins déterminées et selon des critères fondés. L'évaluation est systématique, transparente et compréhensible, et se base sur des données et des informations obtenues à l'aide de méthodes issues des sciences sociales. » (Balzer & Beywl, 2018, p. 25)

Utilisation des évaluations

Dans une étude sur l'ancrage institutionnel et l'utilisation des évaluations (cf. Balthasar, 2007, p. 45 et suivantes), une typologie de quatre types d'utilisation est proposée :

- **Utilisation instrumentale (directe)** conformément aux objectifs visés, qui peuvent être formatifs ou sommatifs
- **Utilisation conceptuelle** (conduisant à un changement d'attitude chez les parties prenantes)
- **Utilisation liée au processus** (mettant l'accent sur ce qui se passe et se crée entre les participants pendant le processus d'évaluation)
- **Utilisation symbolique (légitimatrice ou confirmatoire)** (également : pseudo-évaluation, utilisation abusive)

Utilisation des évaluations II

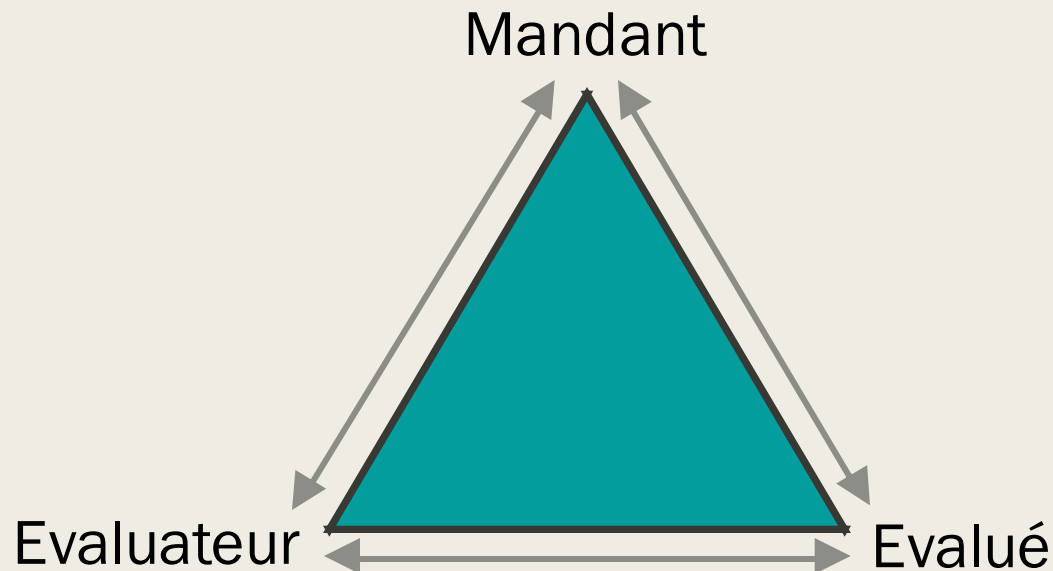
- L'utilisation instrumentale (directe) de l'évaluation conformément aux objectifs visés devient plus probable à mesure que la distance entre les évaluateurs et les évalués augmente (cf. Balthasar, 2007, p. 405).
- En revanche, l'utilisation liée au processus est plus probable lorsque la distance entre les évaluateurs et les évalués est moindre. (cf. Balthasar, 2007, p. 409).

⇒ L'attitude distanciée et indépendante de l'équipe d'évaluation n'est pas seulement déontologiquement juste. Elle favorise également une utilisation appropriée des évaluations.

⇒ L'utilisation axée sur le processus, comme par exemple le développement d'une compréhension commune des problèmes pertinents en rapport avec l'objet de l'étude, peut dans le meilleur des cas être considérée comme un sous-produit ou un avantage secondaire, mais pas comme l'objectif principal d'une évaluation.

Indépendance : qu'est-ce que c'est ?

- L'indépendance en tant qu'absence totale d'influence n'existe pas.
- Organiser les dépendances de manière à permettre une évaluation transparente et objective
- Mais : les résultats de la recherche doivent toujours être obtenus et présentés de manière indépendante des motivations et des intérêts.
- L'influence est comprise comme antonyme de l'indépendance.



L'indépendance : qu'est-ce que c'est ? II

Proposition d'une classification des types d'exercices de pression possibles lors des évaluations et des réactions des spécialistes de l'évaluation à cet égard (d'après LSE GV314 GROUP, 2014)

	Le mandant exerce des pressions	Le mandant n'exerce pas de pression
Le chercheur cède	1) Relation serviteur/maître	2) Docilité
Le chercheur ne cède pas	3) Résistance	4) Collégialité

Indépendance dans les standards d'évaluation en Suisse, en Allemagne, aux États-Unis et au Royaume-Uni

- CH : aucune mention explicite de l'indépendance, certaine tension entre l'impartialité (A1) et la prise en compte des parties prenantes et des personnes concernées (A3), équilibre de la tension postulé
- D : aucune mention explicite de l'indépendance, la tension est abordée comme dans les standards suisses, la tension n'est pas résolue, un équilibre est également recommandé ici
- USA : pas non plus de mention explicite de l'indépendance, un équilibre des intérêts est recommandé, des règles de conduite concrètes pour préserver l'intégrité de l'évaluation sont mentionnées, renoncer au contrat est également cité comme mesure possible
- UK : L'indépendance est inscrite comme principe dans le préambule, recommandations pour faire face aux tentatives de pression, y compris le renoncement ou l'interruption de l'évaluation, recommandations explicites pour les mandants, notamment l'obligation pour les mandants de respecter l'indépendance de l'évaluation et de renoncer à toute censure du contenu.

Indépendance dans les standards d'évaluation - Résumé

- CH et D : tenir compte des conflits d'intérêts (« évaluation impartiale » (CH), « position impartiale » (D))
- États-Unis : préservation de l'intégrité de l'évaluation, traitement des conflits potentiels, protection plus stricte de l'évaluation
- Royaume-Uni : indépendance explicitement mentionnée, renonciation à ou interruption de l'évaluation prévue en dernier recours, recommandations explicites également pour les mandants, clairement en faveur de l'indépendance de l'évaluation, moins dans le sens d'un équilibre des intérêts

Études sur la perte et l'abandon de l'indépendance dans les évaluations

État	CH	D	États-Unis	Royaume-Uni
Type, date (demandes/réponses/ Taux de réponse)	Enquête auprès des membres SEVAL mai/juin 2014 (473/157/33 %)	Sondage auprès des membres DeGEval plus autres Mai/juin 2010 (env. 600 (demande de transfert des e-mails) / 185 (taux de réponse non déterminable)	Enquête auprès des membres de l'AEA Février 2009 (2553 (échantillon tiré par hasard)/940/37%)	Enquête par e-mail auprès de chercheurs ayant travaillé dans la recherche et l'évaluation pour le gouvernement entre 2005 et 2011 (357/204/57 %)
Pourcentage ayant subi au moins une tentative de pression ou d'influence	50 % / 62 personnes / (N=123)	53%	42 % / 377 personnes (N=905)	48 % / 75 personnes (N=157)
A cédé aux tentatives d'influence	« Modifications avec présentation erronée ou imprécise » 5 / 9 % N=57	« J'ai déjà présenté des résultats d'évaluation de manière plus positive, conformément aux souhaits des mandants » 24 / 14 % N=160	« Certaines modifications ont été apportées et elles constituaient bel et bien des représentations erronées » 53 / 15,5 % N=341)	« J'ai été demandé et – par la suite – j'ai apporté des modifications. » 13 / 8,3 % N=157
Score (classement) Indice de perception de la corruption 2012	86 (6)	79 (13)	73 (19)	74 (17)
Référence	Pleger & Sager, 2016b	Stockmann et al., 2011	Morris & Clark, 2013	LSE GV314 GROUP, 2014

Prévention – Point de vue des évaluateurs

- Création d'une meilleure compréhension mutuelle des objectifs, des finalités et des fonctions
- Meilleure formation méthodologique des parties prenantes
- Au début de l'évaluation, discuter de la possibilité de résultats négatifs
- Insister sur la responsabilité de l'évaluateur de s'en tenir aux faits
- Indiquer la possibilité de faire précéder le rapport d'une déclaration du mandant
- Intensification de la collaboration avec les parties prenantes
- Définir un protocole d'évaluation ou une procédure dans le contrat d'évaluation
- Désigner une instance d'arbitrage

(Widmer, 2012), (Schmidli et al., 2023), (Morris & Clark, 2013), (Pleger & Sager, 2016a), (Pleger & Sager, 2016b), (LSE GV314 GROUP, 2014)

Prévention – Point de vue des mandants

- Amélioration de la compréhension commune de l'objectif, de la finalité et de l'utilisation
- Collaboration plus étroite entre le client/la cliente et l'évaluateur/l'évaluatrice
- Introduction d'un protocole d'évaluation formel
- Discussion sur la manière de traiter les résultats négatifs éventuels au début de l'évaluation
- Amélioration de la documentation des données

Analyse des déclarations de 33 mandants américains
et 34 mandants suisses (Schmidli et al., 2023)

Résumé

- L'indépendance est un sujet central en matière de crédibilité de l'évaluation.
- Une plus grande distance entre les évaluateurs et les évalués améliore les chances d'une utilisation appropriée de l'évaluation.
- L'indépendance est abordée implicitement ou explicitement dans les standards d'évaluation de la Suisse, de l'Allemagne, des États-Unis et du Royaume-Uni.
- Entre 42 et 53 % des évaluateurs ont déjà subi des pressions de la part des mandants..
- Entre 8,3 et 15,5 % ont déjà cédé à de telles tentatives de pression.
- Mesures préventives : meilleure communication pour améliorer la compréhension de la position de l'autre, anticipation des problèmes potentiels dès le début de l'évaluation, formalisation explicite des directives et des procédures dans un accord ou dans le contrat d'évaluation

**Merci beaucoup
pour votre attention !**

**Vos questions et
réactions ?**



Bibliographie

- American Evaluation Association. (2018). Guiding principles... In *Information Display*. <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>
- Balthasar, A. (2007). *Institutionelle Verankerung und Verwendung von Evaluationen*. Rüegger Verlag.
- Balzer, L., & Beywl, W. (2018). *evaluiert - erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. hep verlag ag.
- DeGEval. (2016). *Standards für Evaluation*. <https://www.degeval.org/degeval-standards/>
- Ledermann, S. (2016). Die Ausgestaltung der Unabhängigkeit von Evaluationsdiensten: Die Parlamentarische Verwaltungskontrolle im Kontext der Aufsichtsorgane des Bundes. *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation*, 1, 63–82.
- LSE GV314 GROUP. (2014). Evaluation under contract: Government pressure and the production of policy research. *Public Administration*, 92(1), 224–239. <https://doi.org/10.1111/padm.12055>
- Morris, M., & Clark, B. (2013). You Want Me to Do What? Evaluators and the Pressure to Misrepresent Findings. *American Journal of Evaluation*, 34(1), 57–70. <https://doi.org/10.1177/1098214012457237>
- Pleger, L., & Sager, F. (2016a). ‚Don’t tell me cause it hurts‘ – Beeinflussung von Evaluierenden in der Schweiz. *Zeitschrift Für Evaluation*, 15(1), 23–59. <https://www.waxmann.com/artikelART101881>
- Pleger, L., & Sager, F. (2016b). Die Beeinflussung in der Evaluationstätigkeit in der Schweiz und was die SEVAL dagegen tun kann. *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation*, 27(1), 33–49. <https://doi.org/10.7892/boris.85829>
- Schmidli, F. H., Pleger, L. E., & Hadorn, S. (2023). Don’t you forget about me: Independence of evaluations from the perspective of US evaluation clients—An exploratory study. *Evaluation*, 29(1), 110–132. <https://doi.org/10.1177/13563890221138876>
- SEVAL. (2016). *Evaluationsstandards*. <https://www.seval.ch/standards-kompetenzen/standards/>
- Stockmann, R., Meyer, W., & Schenke, H. (2011). Unabhängigkeit von Evaluationen. *Zeitschrift Für Evaluation*, 10(1), 39–68. <https://www.waxmann.com/artikelART100587>
- United Kingdom Evaluation Society. (2018). *Guidelines for good practice in evaluation*. <https://www.evaluation.org.uk/professional-development/good-practice-guideline/>
- Widmer, T. (2012). Unabhängigkeit in der Evaluation. *LeGes - Gesetzgebung & Evaluation*, 2, 129–147. <https://doi.org/10.5167/uzh-65019>