

Rôle et importance des standards SEVAL face à la prise d'influence sur les évaluations

Congrès SEVAL 2026

Objectif

Objectif du workshop

- Examiner si les **standards SEVAL** offrent, pour la pratique concrète de l'évaluation, un cadre satisfaisant de la **prise en compte de la recherche de prise d'influence** sur une évaluation
- Échange d'**expériences concrètes**
- Identifier, dans un dialogue commun, les **défis** et les **potentiels** éventuels

Objectif

Questions à traiter

- Les **standards SEVAL** sont-ils utilisés pour traiter d'éventuels conflits d'intérêts ou des tentatives d'influencer une évaluation ?
- Quelles **expériences** les évaluatrices et évaluateurs, mandant·e·s ou autres parties prenantes ont-ils eus avec les standards à cet égard ?
- Dans quelle mesure les standards **aident**-ils dans de telles situations, dans quelle mesure protègent-ils les intérêts des évaluatrices et évaluateurs ainsi que des mandant·e·s ?
- Existe-t-il **des lacunes et des obstacles** à l'application des standards SEVAL (sur le fond, en termes de notoriété et d'utilisation, en ce qui concerne l'acceptation comme base normative) ?
- Dans quelle mesure y a-t-il un besoin et un potentiel de **développement** des standards ?

Réflexions introductives

Exemples de prise d'influence

- Situation 1 : Les évaluatrices élaborent un questionnaire pour une enquête. Celui-ci est fortement remanié par le mandant (des questions sont supprimées et/ou reformulées). Le mandant exige que l'enquête soit réalisée dans la version qu'il a remaniée.
- Situation 2 : Le rapport d'évaluation présente les résultats de l'évaluation de manière différenciée. Il tire des conclusions variées et formule plusieurs recommandations qui sont liées entre elles. Lors de la communication, la mandante met en avant certains aspects isolés et en omet d'autres.
- Situation 3 : L'objet de l'équipe d'évaluation est le mandant lui-même. Lors de la discussion du rapport, le mandant exige (sur les points critiques) une révision de fond substantielle. Comme l'équipe d'évaluation n'y consent pas, le contrat est résilié et le rapport n'est pas publié.

Réflexions introductives : Prises d'influences

Mandat et conception

- Attentes préexistantes quant aux résultats
- Évaluations alibi symboliques
- Choix du thème de l'évaluation
- Focus trop étroit de l'évaluation
- Choix de questions d'évaluation « inoffensives »
- Occultation des thèmes critiques
- Contraintes liées au cadre budgétaire
- Priorités orientant les résultats
- Délais irréalistes
- etc.

Réflexions introductives : prises d'influence

Réalisation de l'évaluation

- Présélection des personnes à interviewer
- Accompagnement des entretiens par le mandant ou la mandante
- Restriction de l'accès aux données
- Rétention d'informations importantes
- Sélection sélective des données
- Réponses unilatérales ou biaisées dans les enquêtes
- Retards dans la livraison des données
- Imposition de certaines questions (enquête)
- etc.

Réflexions introductives : prises d'influence

Influence sur les rapports et leur utilisation / publication

- Formulations «imposées»
- Atténuation ou omission de constats critiques
- Retard/ absence de publication du rapport»
- Publication de résumés trompeurs
- Omission de constats indésirables, citations sélectives
- Interprétations erronées des résultats
- Communication de résultats aux énoncés modifiés
- Surpondération de résultats isolés
- Instrumentalisation politique
- etc.

Réflexions introductives : prises d'influence

Dimensions de la prise d'influence (Patton, 2015)

- Décisions déjà prises d'avance
 - Utilisation sélective des résultats
 - Évaluations alibi symboliques
 - Réduction de l'analyse à quelques chiffres clés
 - Simplification de résultats complexes.
- Les évaluatrices et évaluateurs devraient agir comme «**guardians against misuse**»

Réflexions introductives

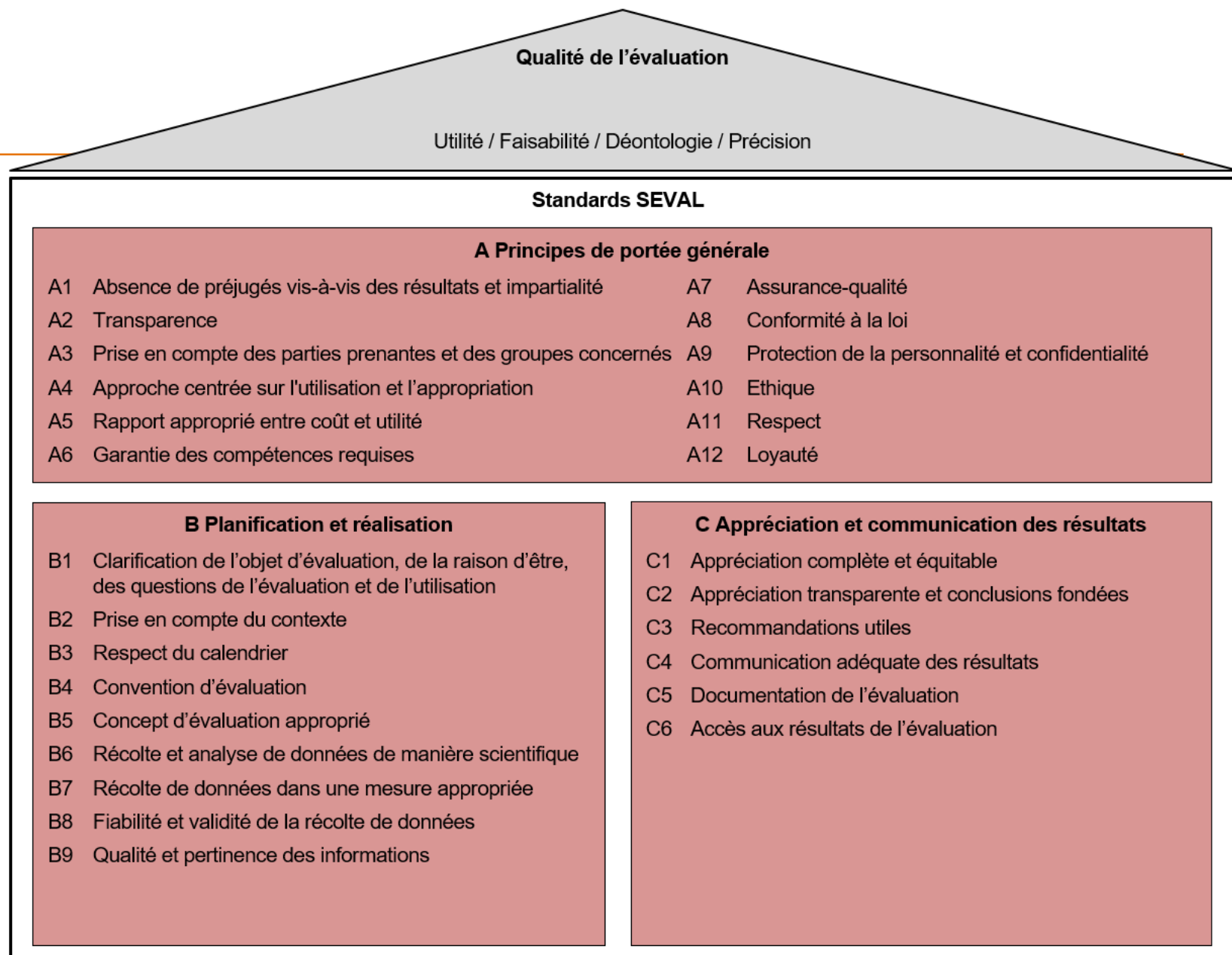
Remarque sur la « prise d'influence positive »

- Toute indication ou contribution ne constitue pas une prise d'influence problématique. Exemples :
 - Retours sur la conception et la méthodologie
 - Retours sur les rapports intermédiaires
 - Signalement d'erreurs factuelles
 - Mise en perspective des conclusions et recommandations
- En particulier dans les approches d'évaluation participative, les évaluations peuvent avoir le caractère d'une « coproduction ».
- Rester toujours vigilant !

Standards SEVAL

Signification et finalité

- Catalogue des exigences les plus largement reconnues, théoriquement et techniquement fondées, pour une bonne évaluation
- **Instrument d'assurance-qualité**



Standards SEVAL : Idée directrice

- Description des **exigences** imposées aux évaluations afin de répondre aux **caractéristiques de qualité** telles que l'utilité, la faisabilité, la déontologie et la précision
- **Exigences** universellement reconnues, théoriquement et professionnellement fondées, **pour une bonne évaluation**
- **Valeurs de référence** : non pas des standards minimaux, mais idéalement des standards maximaux à atteindre
- **Recommandations**, non contraignantes → contrôle et sanctions non prévus en soi
- Destinataires : **évaluatrices et évaluateurs ainsi que mandant·e·s**

Standards SEVAL : prise d'influence

A1 Absence de préjugés vis-à-vis des résultats et impartialité

Une évaluation est conçue comme un processus dont les résultats ne sont pas prédéterminés et qui garantit un jugement impartial.

- Sans préjugés : non orienté vers un résultat prédéterminé
 - La question d'évaluation est-elle formulée de manière à permettre des résultats différenciés ?
 - Une pression du mandant en faveur de certains résultats est-elle perceptible ?
 - Est-ce que plusieurs sources d'information, voire contradictoires, sont prises en compte ?
- Impartial : absence de préjugés, sans parti pris, sans positions préconçues, sans préférence pour certains acteurs ou certaines idéologies.
 - Le processus d'évaluation et la formation du jugement sont-ils équitables, transparents et compréhensibles ?
 - Existe-t-il une volonté de présenter et d'accepter des constats dérangeants ?
 - Les résultats sont-ils aussi reconnus par les parties prenantes essentielles ?

Standards SEVAL : prise d'influence

A12 Loyauté

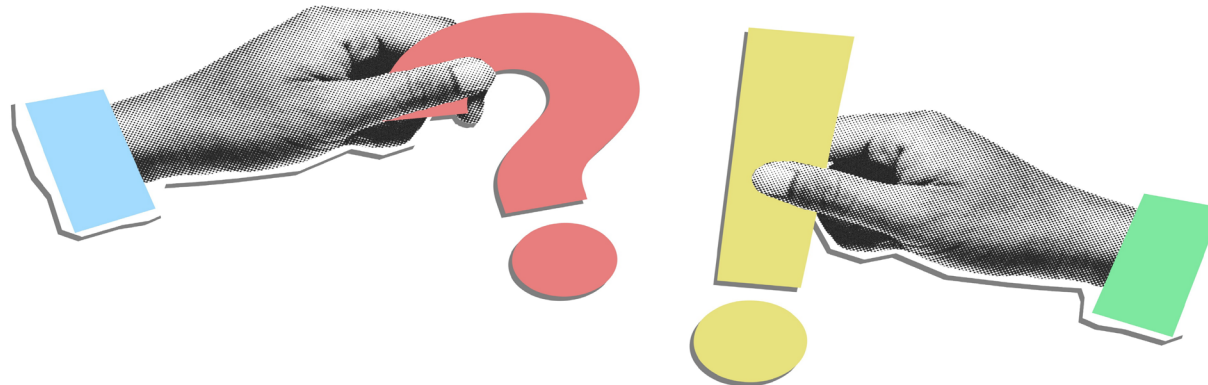
Toutes les parties prenantes et tous les groupes concernés se comportent de manière intègre et s'abstiennent d'entraver les activités d'évaluation, de fausser celle-ci, de déformer ses résultats ou de les reproduire de manière abusive.

- Explications relatives aux standards d'évaluation : *Quiconque mandate ou réalise une évaluation, en est concerné ou y porte un intérêt a toujours des intérêts propres, susceptibles de l'inciter à en déformer les résultats.*
- Les explications décrivent des cas possibles de déloyauté :
 - fixation préalable des résultats que l'évaluation doit livrer,
 - entrave ou influence sélective sur l'accès à l'information,
 - diffusion de résultats contredisant les constats empiriques,
 - dissimulation de constats dérangeants,
 - utilisation de l'évaluation pour poursuivre un « agenda caché ».

Échange d'expériences

Questions clés

- Quelles expériences les participantes et participants ont-ils faites avec des **situations de prise d'influence** ?
- Les **standards SEVAL** ont-ils joué un rôle dans cette situation ou les standards SEVAL ont-ils été utilisés dans de telles situations ? Si oui, comment ; si non, pourquoi ?
- Existe-t-il des **attentes envers la SEVAL** et/ou envers les standards pour de telles situations ?
- Existe-t-il un besoin ou un **potentiel** de développement des standards ou concernant leur application ?



Conclusions



Méthodologie et sources

- La présentation a été élaborée sur la base de la littérature spécialisée pertinente, de recherches de sources complémentaires et de l'utilisation de l'IA générative comme instrument d'assistance (Microsoft Copilot / ChatGPT). L'IA a été utilisée exclusivement pour soutenir la recherche et la formulation. L'appréciation des résultats et la responsabilité du contenu incombent entièrement à l'auteur.
- Les sources suivantes ont notamment été utilisées :
 - Misuse: The Shadow Side of Use (Patton, 2015)
 - Independence: When, why and how it matters for evaluation credibility (Norad, 2024)
 - The politics of evaluation [...]: A comparative study of stakeholder influence potential (Eckhard, 2018)
 - Politics and Evaluation: More Than Methodology (Datta, 2011)
 - Unabhängigkeit in der Evaluation – über das Scheitern eines idealistischen Anspruchs an der Realität und tauglichere Alternativen (Zweidler, 2026)
 - Spezifische ethische Richtlinien und Prinzipien im Evaluationskontext (Herrmann, 2020)
 - SEVAL-Standards in der Praxis (Rüefli, JAHR)
 - Discussions au sein du groupe de travail « Standards d'évaluation » de la SEVAL

Merci beaucoup pour cet échange

