



FAVORISER LA MISE EN ŒUVRE DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

ATELIER MÉTHODOLOGIQUE 10 – CONGRÈS SEVAL
FRIBOURG, 27.8.2026

Dr. Hošek-Consulting
Zugerbergstrasse 20
6300 Zug

info@hosek.ch
www.hosek.ch

Contenu

- Un bon exemple
- Les évaluations dans les démocraties libérales
- Questions
- Définitions
- Utilisation et abus des résultats d'évaluation
- Proposition d'une approche systématique
- Qu'est-ce qui favorise une utilisation productive des évaluations ?

Qui est votre intervenant?

- 1999-2006 : au sein de l'OFSP, participation à la mise en œuvre des paquets de mesures en matière de drogues visant à diminuer les problèmes liés aux substances addictives (-> évalués)
- 2003 thèse de doctorat : Analyse d'impact dans le secteur de la santé (Université de Zurich)
- 2003-2006 : responsable de la recherche au sein de l'ancienne section « Drogues » de l'OFSP
- 2003-2006 : membre du réseau « Évaluations dans l'administration fédérale »
- 2007-2019 : divers postes de cadre au sein de la Confédération, de deux ONG actives dans le domaine de la santé, d'un hôpital universitaire et d'une administration cantonale
- Depuis 2019, indépendant ; les évaluations font partie du portefeuille ; clients : Commission européenne, OFSP, ZemCes
- 2021 CAS en évaluation des politiques publiques à l'IDHEAP de Lausanne

Un bon exemple: Le travail porte ses fruits

Von: fabian.kraus@bag.admin.ch <fabian.kraus@bag.admin.ch>

Datum: Montag, 30. März 2026 um 17:45

An: carole.probst@econcept.ch <carole.probst@econcept.ch>, Marco.Luegstenmann@econcept.ch <Marco.Luegstenmann@econcept.ch>, martin.hosek@hosek.ch <martin.hosek@hosek.ch>, Tomas Poledna, Prof. Dr. iur. <poledna@gp-rc.ch>

Betreff: Valorisierung der Evaluation des MedBG

Liebes Evaluationsteam

Gerne informiere ich euch, dass am 17. September 2026 ein erstes Austauschgefäss GDK/BAG/Kantone zum Vollzug des MedBG und zur Weiterentwicklung des rechtlichen Rahmens stattfindet! Auch hinsichtlich des MedRegs tut sich was, ich sollte im Verlauf der Woche näheres erfahren.

Bis September dauert es noch eine Weile, aber die von euch angestossenen Steine kommen ins Rollen! Schön!

Liebe Grüsse

Fabian

Fabian Kraus

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Eidgenössisches Departement des Innern EDI

Bundesamt für Gesundheit BAG

Fachstelle für Evaluation und Forschung

L'importance des évaluations dans les démocraties libérales

« Les démocraties sont, par essence, des sociétés expérimentales : nous essayons sans cesse de découvrir ce qui fonctionnera. C'est pourquoi nous ne devons pas en avoir peur. L'essentiel est de pouvoir imaginer une société différente de la nôtre – dans la vie quotidienne, dans notre façon de produire, dans notre façon de faire de la politique. Nous ne devons pas rester figés dans un monde où nous ne faisons que défendre ce que nous connaissons. »

Extrait d'une interview accordée au magazine tchèque « Respekt » le 12 avril 2026



Ivan Jotov Krastev, *1.1.1965
Politologue bulgare, Œuvre
Majeure „After Europe“
(2017)

Questions

- Comment les évaluateurs, les mandant, les entités évaluées et les autres acteurs peuvent-ils contribuer à accroître les chances de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations ?
- Quelle influence les différentes situations de départ pourraient-elles avoir à cet égard, selon qu'il s'agit d'une évaluation interne, d'une auto-évaluation ou d'une évaluation externe ?

L'évaluation comme service scientifique

« 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

Positions des évaluateurs/-trices

- Évaluation externe
 - *Qui évalue : des experts neutres ou des évaluateurs externes*
 - *Objectif : obtenir un jugement impartial et de nouveaux points de vue*
 - *Déroulement : les évaluateurs utilisent des critères externes et examinent les processus avec du recul*
- Évaluation interne
 - *Qui évalue : des personnes issues de l'organisation elle-même ou de l'équipe du projet*
 - *Objectif : identifier ses propres forces et faiblesses et y remédier directement*
 - *Déroulement : l'équipe planifie et pilote l'analyse en interne*
- Auto-évaluation
 - *Qui évalue : les personnes concernées elles-mêmes, par rapport à leur propre travail*
 - *Objectif : réfléchir à ses propres actions et en tirer des enseignements*
 - *Déroulement : chaque participant évalue ses performances ou son projet sans aide extérieure*

Principales différences

- Point de vue et indépendance
 - *Externe : indépendant et objectif, car aucun intérêt personnel n'est en jeu (à moins que l'on ne lorgne sur d'autres missions)*
 - *Interne : proche du quotidien, mais cette proximité peut également fausser le résultat, en fonction de la position des évaluateurs internes au sein de l'organisation*
 - *Auto-évaluation : très personnelle, offre un aperçu approfondi, mais est la moins objective*
- Objectif et pilotage
 - *Externe : sert souvent au contrôle, à la certification ou à la justification auprès de tiers*
 - *Interne : sert principalement au pilotage interne et au développement de la qualité*
 - *Auto-évaluation : sert au développement de son propre projet et au processus d'apprentissage*

Utilisation et abus des résultats d'évaluation : méthodologie, objectif, résultats de l'étude de Milzow et al. (2019)

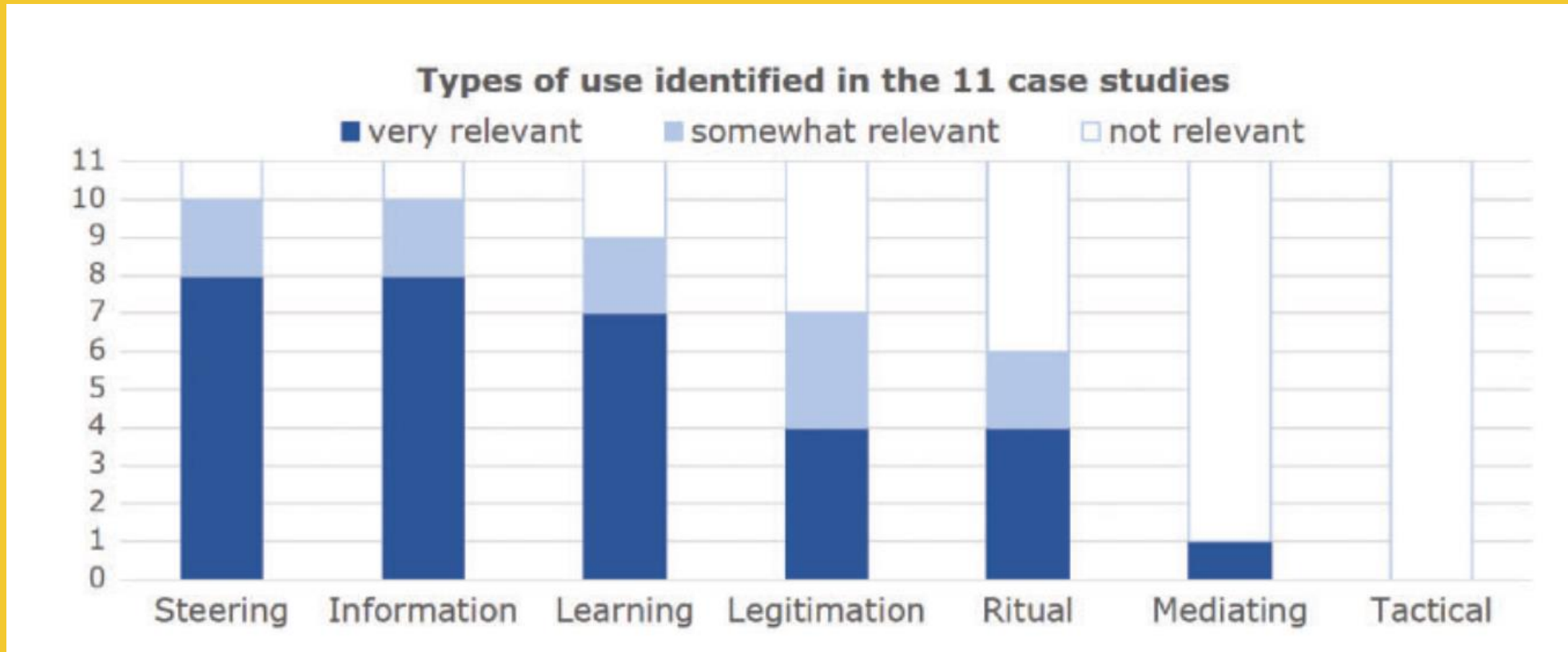
- Objectif : mieux comprendre l'utilisation et la pertinence des études d'évaluation ex post
- Méthode : onze études de cas portant sur des études d'évaluation menées dans sept pays (FR, SE, NO, EST, D, UK, CH) et au sein d'organisations, concernant l'utilisation des résultats par les organisations membres de « Science Europe », une association regroupant des organismes européens de financement de la recherche
- Résultats : les praticiens ne considèrent pas l'influence directe sur les décisions comme le seul type d'utilisation. Les contributions à l'élargissement de la base de connaissances et à l'enrichissement des ressources cognitives seraient tout aussi fréquentes. Des études d'évaluation de haute qualité et méthodologiquement irréprochables constituent une condition nécessaire, mais non suffisante à elle seule, pour la mise en œuvre des résultats d'évaluation.

Utilisation et abus des résultats d'évaluation

- **Legitimation:** e.g. justifying the use of public funds
- **Information:** providing decision-makers or the public with information on how public funds are being used and to what effect
- **Learning:** for funders, decision-makers in the field of science, innovation or technology policy, intermediaries, universities, research institutions, enterprises, consultants, and scientists
- **Steering:** for establishing policy objectives and planning of measures
- **Mediating:** between the competing interests of different players
- **Tactical:** to gain time or avoid responsibility
- **Ritual:** systematic evaluation at certain intervals/on certain occasions.

cf. Milzow, K. et al. 2019, p. 95

Souvent plusieurs modes d'utilisation simultanés



cf. Milzow, K. et al. 2019, p. 97

Classification de l'utilisation des évaluations selon Rickinson et al. (2022)

- Objectif : Élaboration d'un cadre conceptuel permettant de définir et de situer ce que pourrait signifier une utilisation de haute qualité des résultats de la recherche dans le domaine de l'éducation
- Méthode : Analyse documentaire de 112 publications pertinentes issues des domaines de la santé, du social, de l'éducation et de la politique ; l'étude a cherché à déterminer si et comment la qualité de l'utilisation des résultats de la recherche était définie et décrite
- Résultats : deux facteurs ont été identifiés comme déterminants pour la qualité de l'utilisation des résultats de la recherche :
 1. Une évidence pertinente issue des résultats de la recherche
 2. un engagement et une mise en œuvre réfléchis, influencés par trois composantes individuelles (compétences, attention, relations) et trois composantes organisationnelles (leadership, culture, infrastructure)

Facteurs favorables – Points clés

- Compétences scientifiques, communicatives et éthiques, ainsi que réputation de l'équipe d'évaluation
- Volonté des mandants de mettre en œuvre les recommandations
- Collaboration étroite avec les parties prenantes sans privilégier les intérêts de certaines d'entre elles
- Accords contractuels précis comprenant, dans la mesure du possible, des dispositions relatives à l'utilisation des résultats (valable pour les évaluations externes, internes et les auto-évaluations)

Recommandations de l'OCDE aux États membres

- Mettre en place des mécanismes permettant d'intégrer les évaluations dans les processus décisionnels
- Mettre en œuvre des systèmes de suivi et un dispositif de suivi de la mise en œuvre des recommandations
- Veiller à bien comprendre les besoins et les préoccupations des parties prenantes
- Identifier les questions auxquelles les décideurs cherchent à apporter une réponse à l'aide de l'évaluation

OCDE, 2025/1

- Les experts en évaluation doivent coordonner les évaluations du côté des mandants, tandis que les «knowledge broker» doivent jouer le rôle d'intermédiaires pour la diffusion des résultats
- Promouvoir une culture de l'apprentissage et de la reddition de comptes au sein du pouvoir exécutif
- Allouer des ressources suffisantes aux évaluations
- Publier systématiquement les résultats des évaluations

OCDE, 2025/2

Recommandations de l'AEA (American Evaluation Association)

- Renforcer l'identité de l'« utilisateur des données » chez le client
- Recourir à des techniques de formation pour adultes (p.ex. organiser des ateliers avec les parties prenantes)
- Adapter la communication au public cible (p.ex. visuels adaptés, narration, supports d'information conviviaux, etc.)
- Mettre en place des coopérations structurées entre les évaluateurs et les utilisateurs des résultats de recherche
- Bien planifier et structurer les interactions entre les évaluateurs et les utilisateurs des résultats de recherche, tout en poursuivant des objectifs clairs
- Instaurer la confiance en garantissant la transparence, en démontrant l'indépendance des évaluateurs et en créant des occasions de contacts réguliers

American Evaluation Association, 2023

Résumé

- Les évaluations et leur utilisation jouent un rôle central dans les démocraties libérales.
- Le contexte en matière d'utilisation varie selon qu'il s'agit d'une évaluation interne, externe ou d'une auto-évaluation.
- Outre leur utilisation sous la forme d'une mise en œuvre des recommandations, on observe d'autres utilisations plus ou moins fructueuses des évaluations.
- Les facteurs favorisant la mise en œuvre des résultats des évaluations externes, internes et d'auto-évaluation sont les suivants :
 - De solides compétences scientifiques, communicatives et éthiques, ainsi qu'une réputation irréprochable de l'équipe d'évaluation
 - La volonté des mandants de mettre en œuvre les recommandations
 - Une collaboration étroite avec les parties prenantes, sans privilégier les intérêts spécifiques de certaines d'entre elles

Vos questions, pensées, expériences?



Foto: FX Hiestand

Literature

American Evaluation Association. 10 Ways to Increase the Use of Evaluation Findings by Agata Slota, Cassandra Ake, and Lucinda Jones – AEA365. Area 365. Published 2023. <https://aea365.org/blog/10-ways-to-increase-the-use-of-evaluation-findings-by-agata-slota-cassandra-ake-and-lucinda-jones/>

Balzer, L., & Beywl, W. (2018). *evaluiert - erweitertes Planungsbuch für Evaluationen im Bildungsbereich*. hep verlag ag.

Interface Politikstudien. Erarbeitung von Umsetzungsstrategien in sechs Schritten: Ein Leitfaden von Interface Politikstudien Forschung Beratung im Auftrag und in Zusammenarbeit mit der Fachstelle Evaluation und Forschung des Bundesamtes für Gesundheit. Published online 2014:1-41

Krastev I. „ Západ “ z časů studené války už se nevrátí. *Respekt*. 2026; (12.4.2026)

Milzow K, Reinhardt A, Söderberg S, Zinöcker K. Understanding the use and usability of research evaluation studies. *Res Eval*. 2019;28(1):94-107. doi:10.1093/reseval/rvy040

OECD. OECD Recommendation on: Public Policy Evaluation Implementation Toolkit. *OECD Public Gov Rev*. Published online 2025/1 :66. <https://www.oecd.org/en/topics/public-policy-monitoring-and-evaluation.html>

OECD. *Recommendation of the Council on Public Policy Evaluation.*; 2025/2

Rickinson M, Cirkony C, Walsh L, Gleeson J, Cutler B, Salisbury M. A framework for understanding the quality of evidence use in education. *Educ Res*. 2022;64(2):133-158. doi:10.1080/00131881.2022.2054452

Schrader J, Hasselhorn M, Hetfleisch P, Goeze A. Implementation research: How science can contribute to improvements in the education system. *Zeitschrift für Erziehungswiss*. 2020;23(1):9-59. doi:10.1007/s11618-020-00927-z