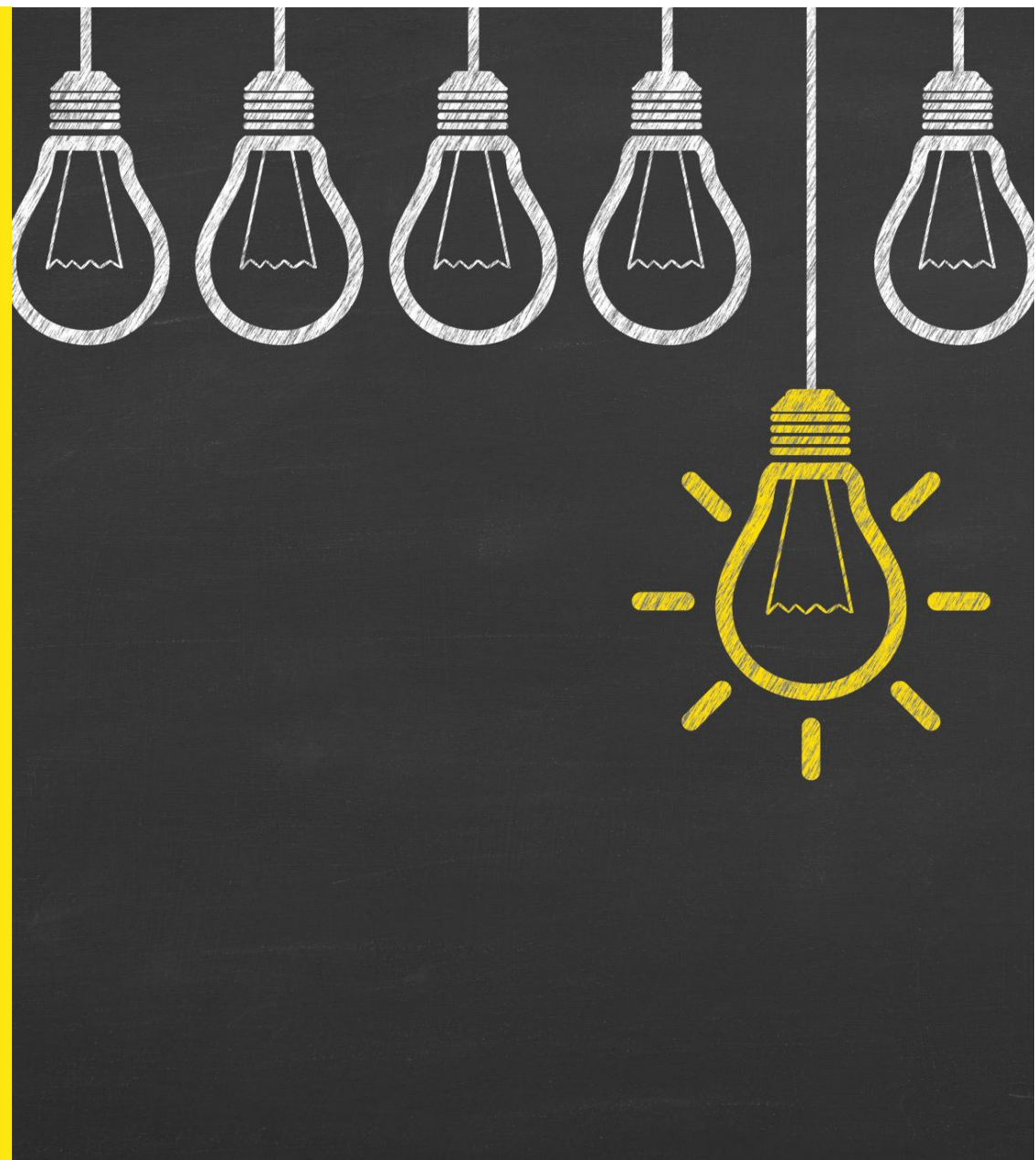


Indépendance des évaluations

Évolutions depuis 2015

Prof. Dr. Susanne Hadorn
Co-directrice de l'Institut de Nonprofit & Public Management, FHNW



Partie 1 : Retour sur le Congrès SEVAL 2015

Pourquoi l'indépendance des évaluations est-elle importante ?

Condition préalable à la crédibilité et à la qualité

- L'indépendance n'est pas une fin en soi, mais un critère central de qualité des évaluations professionnelles
- Renforce la crédibilité auprès des responsables politiques, de l'administration et du public
- Permet une appréciation objective des effets et des résultats

Tension entre contrôle et apprentissage

- Les évaluations servent à la fois à rendre des comptes et à favoriser l'apprentissage
- Tension entre l'utilité des résultats et le risque pour l'indépendance lié à une trop grande proximité

Constats fondés sur les présentations de Paychère, Renganathan et Sager, Congrès SEVAL 2015_

Qu'est-ce qui menace l'indépendance et comment peut-elle être garantie ?

Résultats empiriques

- L'influence exercée sur les évaluateurs et évaluatrices (principalement par les client·e·s) est répandue à l'échelle internationale
- Elle prend souvent la forme d'un affaiblissement, d'une réinterprétation ou d'une présentation sélective des résultats

Mécanismes institutionnels et procéduraux de protection

- Indépendance institutionnelle des organes d'évaluation
- Mandats clairs, cadre transparent, liberté méthodologique et accès à l'information
- Implication des parties prenantes tout en préservant l'indépendance professionnelle afin de renforcer l'utilité

Constats fondés sur les présentations de Horber-Papazian, Terrier, Renganathan et Sager, Congrès SEVAL 2015, ainsi que Mavrot 2016

Partie 2 : Évolutions depuis 2015

Formes d'influence

- L'influence n'est pas exclusivement négative et peut également avoir des effets positifs
- L'influence est exercée de manière directe ou indirecte
- Trois questions pour délimiter l'influence :
 - L'acteur ou l'actrice qui influence est-il/elle conscient(e) de ce qu'il/elle fait ? (Awareness)
 - L'influence vise-t-elle à modifier les conclusions de l'évaluation ? (Intention)
 - L'influence viole-t-elle les standards scientifiques ? (Accordance)

Modèle heuristique d'influence BUSD

		Explicitness of influence	
		<i>Explicit, direct</i>	<i>Implicit, indirect</i>
Direction of influence	<i>Destructive</i>	<i>Distortion</i> Negative Pressure	<i>Undermining</i> Negative Persuasion/Counsel
	<i>Constructive</i>	<i>Betterment</i> Positive Pressure	<i>Support</i> Positive Persuasion/Counsel

Les client·e·s comme principale source d'influence

Perspective des client·e·s en Suisse

- Une enquête montre des perceptions différentes entre évaluateur·rice·s et client·e·s
 - Evalueur·rice·s : influence perçue élevée
 - Client·e·s : pas d'influence, mais amélioration de lacunes qualitatives
 - Distinction entre différentes formes d'influence (constructive et destructive)
- Problème de communication
 - Connaissance (perçue comme) insuffisante de l'objet évalué par les évaluateur·rice·s
 - Peu de dialogue sur l'influence perçue des client·e·s

Les client·e·s comme principale source d'influence

Comparaison Suisse-États-Unis (Schmidli et al. 2023)

- 100 % des client·e·s américains interrogés ont déclaré avoir déjà exercé une influence constructive sur des évaluations (par ex. par le dialogue et le feedback)
- 84 % ont indiqué avoir exercé au moins une fois une influence destructive (par ex. en biaisant les résultats)
- Les client·e·s insatisfaits recourent significativement plus souvent à des tentatives d'influence destructive
 - environ la moitié ont signalé des conflits avec les évaluateur·rice·s
- 67 % des client·e·s suisses connaissent les standards nationaux d'évaluation, contre 30 % aux États-Unis
 - La connaissance des standards favorise l'influence constructive
- **Conclusion : “it takes two to sustain independence” (Hårsmar & Pettersson 2025)**

« Evaluation Capture » : le problème

L'Evaluation Capture décrit l'appropriation progressive des évaluations par des logiques organisationnelles, bureaucratiques et politiques. Trop de prescriptions peuvent restreindre le processus d'évaluation au point de compromettre son indépendance.

Caractéristiques

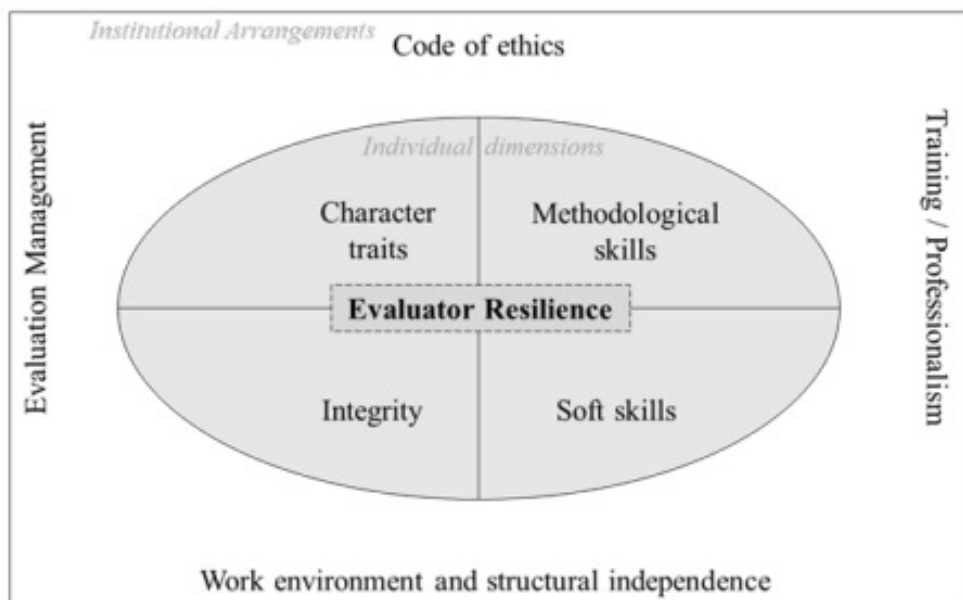
- Standardisation croissante via des directives, modèles et cycles d'évaluation fixes
- La démonstration du succès et la protection de la réputation deviennent plus importantes que l'apprentissage et l'amélioration
- Les évaluations deviennent une routine et perdent leur utilité stratégique

Conséquences

- Moins de réflexion critique et de capacité d'innovation
- Incitations inappropriées : fixation d'objectifs faciles à atteindre ; concentration sur des résultats aisément mesurables
- Charge élevée pour le monitoring et l'évaluation avec un bénéfice limité en termes de connaissances

« Evaluation Capture » : la résilience comme solution

Modèle de résilience des évaluateurs et évaluatrices



Source : Leeuw & Pleger 2023

Facteurs individuels

- **Traits de caractère**, par ex. aptitude à communiquer ; intelligence émotionnelle
- **Compétences méthodologiques**, par ex. maîtrise de différentes méthodes d'évaluation ; capacité à choisir la méthode appropriée
- **Compétences relationnelles**, par ex. gestion des relations ; résolution de conflits ; gestion du stress
- **Intégrité**, par ex. « colonne vertébrale éthique », indépendance de pensée ; volonté de défendre des résultats critiques

Facteurs institutionnels

- Code d'éthique, formation, indépendance structurelle, gestion des évaluations

Nouveaux défis

Menaces « post-truth » et indépendance

- Les contextes post-truth compliquent les évaluations, car les données probantes et l'expertise sont de plus en plus en concurrence avec les convictions préexistantes, les récits politiques et la désinformation
- Une forte implication des parties prenantes accroît la légitimité et l'acceptation, mais introduit aussi des intérêts supplémentaires et des biais potentiels
- L'indépendance ne signifie donc pas la distance vis-à-vis des parties prenantes, mais la capacité à défendre de manière crédible les preuves malgré les pressions politiques et sociales
- Tâches centrales des évaluateur·rice·s :
 - vérification des faits et garantie de la base factuelle
 - remise en question critique des récits dominants
 - prise en compte de perspectives diverses, y compris marginalisées
 - promotion d'un dialogue fondé sur les preuves

Conclusion et perspectives

Évolutions depuis 2015

- L'influence ne doit pas seulement être empêchée, mais aussi gérée de manière ciblée (favoriser l'influence constructive, empêcher l'influence destructive)
- Élargissement de la perspective aux client·e·s des évaluations
- Nouveaux défis : « Evaluation Capture », contexte post-truth

Questions ouvertes

- L'indépendance des évaluations dans le contexte de l'intelligence artificielle reste largement inexplorée. De nombreuses questions demeurent ouvertes...
- ... par exemple : comment l'IA est-elle utilisée dans les évaluations ? Quel impact sur l'indépendance des résultats (reprise de biais ou de stéréotypes existants) ?

Bibliographie

- Hårsmar, M., & Pettersson, J. (2025). It takes two: On the independence of independent evaluation functions. *Evaluation*, 31(4), 525-538.
- Leeuw, F., & Pleger, L. (2023). Evaluation capture, evaluator resilience, and the need for competencies of evaluators. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 19(46), 45-53.
- Marra, M., Olejniczak, K., & Paulson, A. (Eds.). (2024). *Evaluation in the Post-truth World*. Taylor & Francis.
- Mavrot, C. (2016). Évaluation : l'indépendance à l'épreuve de la relation entre mandants et mandataires. *LeGes*, 2016(1), 83-89.
- Pleger, L. E., & Hadorn, S. (2018). The big bad wolf's view: The evaluation clients' perspectives on independence of evaluations. *Evaluation*, 24(4), 456-474.
- Pleger, L. E., & Leeuw, F. L. (2021). Resilient evaluators: Characteristics, conditions and prospects. In *Ethics for Evaluation* (pp. 141-162). Routledge.

Bibliographie

- Pleger, L. E., & Fritz, S. (2016). Die Beeinflussung in der Evaluationstätigkeit in der Schweiz und was die SEVAL dagegen tun kann. *LeGes*, 2016(1), 33–49.
- Pleger, L., & Sager, F. (2018). Betterment, undermining, support and distortion: A heuristic model for the analysis of pressure on evaluators. *Evaluation and Program Planning*, 69, 166-172.
- 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.