

Etablir une compréhension commune au-delà du cahier des charges : Quels sont les aspects clés d'une évaluation réussie ?

Congrès SEVAL 2026 / Atelier méthodologique

Magali Bernard, Carsten Schulz, KEK – CDC

Fribourg, 27 août 2026

Contexte

Les mandant-e-s et les évaluateurs-rices ne partagent pas toujours une compréhension pleinement commune du processus d'évaluation, de sa mise en œuvre et des objectifs visés :

- **Les évaluateurs-rices** se concentrent souvent sur les aspects techniques : conception de l'évaluation, collecte et analyse des données, cadre analytique
- **Les mandant-e-s** sous-estiment souvent l'effort nécessaire à la planification, au pilotage et au suivi – et partent du principe que les évaluateurs-rices « lisent entre les lignes »
- **L'évaluability (analyse de la faisabilité de l'évaluation)** est rarement réalisée avant l'attribution du mandat

Cahiers des charges et autres documents : indispensables, mais souvent insuffisants :

- leur étendue et leur niveau de détail varient considérablement
- Attentes tacites
- Intérêts et résistances des parties prenantes
- Influences sous-jacentes possibles

De ce fait, des aspects essentiels ne sont souvent pas traités de manière suffisamment explicite...

Objectif de l'atelier

- Recueillir des retours sur les **aspects clés** présentés afin d'harmoniser la compréhension du processus d'évaluation entre les évaluateurs-rices et les mandant-e-s
- Échange entre les participant-e-s (de préférence des évaluateurs-rices et des mandant-e-s) **sur la manière** dont ces aspects clés peuvent être traités ou clarifiés au mieux, sous forme de **bonnes pratiques** (= quoi?, par qui?, à quel moment?, comment?)

Déroulement de l'atelier méthodologique

- **Accueil, contexte et objectifs** de l'atelier
- **Bref tour de table** – qui est présent-e dans la salle : nom, organisation, rôle = mandant-e ou évaluateur-rice
- **Présentation** des réflexions et des conclusions de KEK – CDC issues d'évaluations passées et d'entretiens avec des pairs dans le cadre de la préparation de cet atelier
- **Échange en binômes / en plénière** sur les expériences personnelles – idéalement un tandem composé d'évaluateur-rice et de mandant-e.
- **Discussion structurée** autour des questions suivantes :
 - La liste des aspects clés est-elle exhaustive ? Quels aspects clés importants manquent ?
 - Parmi ces aspects clés, lesquels vous semblent particulièrement difficiles à mettre en œuvre dans votre pratique, que ce soit en tant que mandant-e ou en tant qu'évaluateur-rice ?
 - Quelles sont vos bonnes pratiques pour établir et maintenir une compréhension commune tout au long du processus d'évaluation ?
- **Synthèse et conclusion**

Tour de table: qui est présent-e dans la salle ?

- Prénom, nom
- Organisation
- Quel rôle? = mandant-e ou évaluateur-rice

Synthèse des aspects clés issus de nos expériences passées et réflexions

8 aspects clés pour une compréhension commune

Aspect clé	Question directrice
AC1 : Objectif et utilité de l'évaluation	À quoi sert <u>réellement</u> l'évaluation et comment est-elle utilisée ? Apprentissage, légitimation, pilotage, obligation de rendre compte ?
AC2 : Attentes	Qu'attendent réellement les mandat-e-s et les autres parties prenantes ? Les conclusions critiques sont-elles les bienvenues ?
AC3 : Le mandat et ses limites	Que peut apporter l'évaluation – et que ne peut-elle pas apporter ?
AC4 : Rôles et responsabilités	Qui décide, qui valide ? Quel est le rôle des mandant-e-s, du groupe d'accompagnement, des évaluateurs et des autres parties prenantes ?
AC5 : Collaboration	Comment communiquons-nous ? Comment gérons-nous les commentaires, les modifications et les conflits ?
AC6 : Confiance mutuelle et ouverture	Y a-t-il un rapport d'égalité et de transparence ? Les problèmes et les tensions sont-ils abordés ouvertement ?
AC7 : Faisabilité méthodologique	Qu'est-ce qui est réellement faisable : compte tenu des ressources, des données et du temps disponibles ?
AC8 : Résultats : leur signification et leur présentation	Comment les résultats sont-ils interprétés ? Que signifient-ils pour l'organisation ? Comment les résultats, les conclusions et les recommandations devraient-ils être discutés et présentés ?

Les aspects clés tout au long du processus d'évaluation

Processus d'évaluation	Aspects clés	Qui
Préparation	AC1 : Objectif et utilisation de l'évaluation	Mandant-e
Appel d'offres	AC2 : Attentes	Mandant-e
Préparation de l'offre	AC3 : Le mandat et ses limites	Evaluateur-riche
Attribution	AC3 : Le mandat et ses limites (en commun)	Les deux
Démarrage	AC4 : Rôles et responsabilités	Les deux
Mise en œuvre	AC5 : Collaboration AC7 : Faisabilité méthodologique AC6 : Confiance mutuelle et ouverture d'esprit	Les deux
Rapport	AC8 : Résultats : leur signification et leur présentation	Les deux
Conclusion	AC1 : Objectif et utilité de l'évaluation	Mandant-e

Comment ?

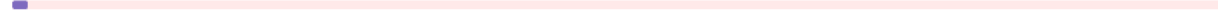
Parlons de quelques bonnes pratiques...

Avez-vous des questions ?

Avant de discuter en petits groupes...

Votre avis sur la liste des aspects clés

La liste des aspects clés offre un bon aperçu de la manière dont les évaluateurs-rices et les mandant-e-s appréhendent la question



La liste des aspects clés semble être complète



La liste des aspects clés est surprenante



Je ne me suis encore jamais penché sur ces aspects clés



Je ne suis pas d'accord

Je suis tout à fait d'accord



menti.com
4699 3381

Participant counter

Avant de discuter en petits groupes...

Etablir un classement : quels sont les aspects clés les plus difficiles à adresser ?



menti.com
4699 3381

Participant counter

Quelques exemples de bonnes pratiques issues de notre expérience

Définir dès le début les responsabilités et les « règles du jeu » de la collaboration.

Consacrer un chapitre du rapport de démarrage aux tâches, aux processus décisionnels, aux cycles de relecture et aux responsabilités.

Cela permet de réduire les malentendus pendant l'évaluation.

...

Prévoir une « pause » entre la phase de démarrage et la phase de recueil de données afin de permettre la prise de décisions et les réorientations

Présenter les résultats de manière ouverte et flexible – et prévoir délibérément des ressources à cet effet

...

Quelles sont vos bonnes pratiques?

...

Discussion par groupe de deux

Veuillez discuter les questions suivantes :

- Quelles **bonnes pratiques** trouvez-vous particulièrement efficaces pour aborder les aspects clés ?
- **Enseignements à retenir** : Que pensez-vous modifier à l'avenir (à la suite de cette discussion) ? Comment ?

Chaque groupe de deux :

→ Veuillez noter les bonnes pratiques ou les points à retenir sur des post-it

Synthèse des bonnes pratiques et des enseignements à retenir

Au cours de la phase de démarrage, **l'utilisation qui sera faite de l'évaluation ainsi que les rôles respectifs du mandant-e et de l'équipe d'évaluation** doivent être clairement **précisés** et consignés par écrit.

Définir dès le début les responsabilités et les « règles du jeu » de la collaboration.

Consacrer un chapitre du rapport de démarrage aux tâches, aux processus décisionnels, aux cycles de relecture et aux responsabilités.

Cela permet de réduire les malentendus pendant l'évaluation.

...

Prévoir une « pause » entre la phase de démarrage et la phase de recueil de données afin de permettre la prise de décisions et les réorientations

Discuter des constats avec les différents niveaux hiérarchiques des parties prenantes, par exemple lors d'ateliers organisés pendant et/ou à la fin de la phase de recueil de données

Présenter les résultats de manière ouverte et flexible – et prévoir délibérément des ressources à cet effet

Créer un climat de confiance en établissant une communication continue et proactive ainsi que des relations personnelles. Les réunions en présentiel, le travail d'égal à égal et les mises à jour régulières renforcent la confiance mutuelle tout au long du processus d'évaluation.

Conclusion

- Chaque évaluation est unique
- Il n'existe pas de formule magique pour parvenir à une compréhension commune et mener à bien les évaluations
- Tous les aspects clés sont importants, mais certains sont plus difficiles à aborder et à traiter
- La confiance et l'ouverture d'esprit sont essentielles : nous devons nous faire confiance mutuellement et être convaincus que nous donnons tous le meilleur de nous-mêmes

Merci de votre attention

www.kek.ch