

## SEVAL - rapport d'activité 2012-2013

---

### 1. Organisation du comité

Depuis l'assemblée générale 2012, le comité s'est réuni à cinq reprises avec la participation de son nouveau membre, Martin Wicki. Il s'est réuni pour une séance au vert en vue de préparer les priorités du comité pour 2014-2017. Les activités suivantes sont celles qui ont impliqué la charge de travail la plus lourde pour le comité.

- Organisation du congrès 2013 à Fribourg sur le thème « Evaluation et (Nouveau) Management Public – parallèles et synergies » (Stefan Rieder, avec le soutien de Patrick Zadory),
- Communication aux membres (Christian Rüefli),
- Préparation du congrès 2014 à Zurich en coopération avec la DEGEVAL, sur le thème « professionnalisation de l'évaluation » (Emmanuel Sangra et Reinhard Zweidler),

En ce qui concerne les réalisations et les autres décisions prises, il convient de mentionner

- Mise en place d'un nouveau groupe de travail « Compétence en évaluation » dirigé par Verena Friedrich
- Consolidation de la revue *Leges* avec la signature d'une convention fixant la répartition des responsabilités entre la Chancellerie fédérale, l'Office de la justice, la Société suisse de législation et la SEVAL (voir rapport d'activité précédent), ainsi que l'adoption de statuts pour le comité de rédaction.
- Participation à deux petits projets de coopération internationale subventionnés par l'organisation EvalPartners : l'un avec la DEGEVAL et la société d'évaluation de l'Ukraine et l'autre avec EVALROM, Roumanie.
- Soutiens financier et gestion administrative des contrats en relation avec la révision des standards, la SEVAL étant à l'interface entre la société mandatée par le groupe de travail et les différences offices fédéraux qui financent ce projet.
- Affiliation en tant que membre à la Société francophone de l'évaluation et à Evalpartners.

Cette année, le comité n'a pas enregistré de démission. Le comité remercie par ailleurs Patrick Zadory (secrétariat) et Claudia Schneuwly (finances et protocoles) pour leur soutien tout au long de l'année.

### 2. Principaux thèmes abordés par le comité

En plus du courant normal, plusieurs thèmes d'importance pour l'évaluation ont été débattus, notamment :

- Les priorités 2010-2013 ont-elles été atteintes ? *Le comité a constaté que les priorités étaient assez concrètes pour pouvoir juger leur réalisation et que la majorité a été réalisée, en particulier au niveau des outputs, des prestations délivrées (ateliers méthodologiques, création du prix SEVAL, participation au projet du Fonds national sinergia, Newsletter.*

- *Un gros travail est en train de se faire pour moderniser les Standards SEVAL et les rendre utilisables et utilisés.*
- *Des progrès sont à faire au niveau de l'offre de formations, pas seulement au niveau du contenu des formations par rapport aux besoins des jeunes qui souhaitent qui embrasser la profession, mais également des évaluateurs actifs. Des efforts doivent être faits également aussi par rapport à la vue globale de l'offre de formation existante.*
- *Le comité a constaté qu'il y avait peu d'interactivité avec les membres, et que certaines priorités auraient mérité une enquête de satisfaction, par exemple par rapport à nos moyens de communication.*
- *Concernant, la création d'un à deux nouveaux groupes de travail : Statu quo. Un nouveau groupe de travail a été fondé et fonctionne très bien, mais un groupe a disparu. Pour le moment ce n'est pas satisfaisant.*
- *Ancrage cantonal renforcé : Pas atteint. On ne sait pas où sont les évaluateurs dans les cantons, contrairement à la France où les régions se développent mieux qu'au niveau national. La SEVAL a par contre un excellent ancrage avec l'administration fédérale. Le comité a aussi constaté que le métier d'évaluateurs n'était pas du tout connu par les jeunes universitaires.*

### ***Réflexions sur les risques et potentiels de l'évaluation en Suisse ces prochaines années.***

*Différents **risques** ont été notés par les participants. En premier lieu, l'évaluation peut courir le risque d'être considérée comme superflue ("überflüssig") face aux autres instruments concurrents qui proviennent plutôt du management quantitatif, si les utilisateurs ne comprennent pas les différences entre ces instruments. Le risque est plus prononcé dans les cantons. Dans la même veine, on peut craindre que les éléments quantitatifs, souvent tournés vers le passé, prennent le pas sur les évaluations qualitatives, en raison de l'argument courant «il faut des chiffres». Or il est important de garder la balance entre les deux types d'évaluation. L'évaluation pourrait aussi être considérée comme superflue dans les domaines où elle est "trop" utilisée et semble alors être une tâche purement administrative, comme par exemple pour les cours dans les écoles. Un risque toujours souligné est celui de l'instrumentalisation des évaluations par les offices pour imposer leur vision. L'indépendance des évaluateurs est centrale. Un autre risque entrevu serait la baisse de la demande par le secteur public compte tenu de la pression financière ("Kostendruck der öffentlichen Hand"). Un danger réel pour l'évaluation provient du changement de personnel au sein de l'administration: ces prochaines années, des personnes en faveur de l'évaluation vont se retirer et il faut trouver de nouveaux promoteurs de la discipline. Le domaine de l'évaluation pourrait accueillir de nouveaux évaluateurs «low cost» qui cassent le marché et jettent le discrédit sur la discipline en produisant des évaluations de mauvaise qualité. La question de l'accréditation des évaluateurs se pose également, si la Suisse prend du retard par rapport à l'Europe (EES) ou des pays voisins. On considère cela comme une «negative Bürokratisierung», puisque la SEVAL offre déjà des conditions-cadres. Le problème existe toutefois si l'on veut recevoir des mandats internationaux (concurrence avec des évaluateurs certifiés d'autres pays, risque que les offices établissent fixent eux-mêmes des conditions par rapport aux compétences des évaluateurs mandatés)*

*Des risques existent donc, mais des **potentiels** ont aussi été identifiés. Certains risques identifiés peuvent être également considérés comme des potentiels. Les autres instruments de pilotage ou de contrôle de type "feedback" (écoles) vont montrer leurs limites, ce qui pourrait profiter aux évaluations. Aujourd'hui on préfère souvent «weniger ist mehr», qui traduit une*

volonté de faire moins d'évaluations mais de plus grande qualité, pas seulement avec des chiffres ou des indicateurs. L'établissement de ces indicateurs offre désormais davantage de possibilités d'évaluation. Il faut pour cela dépasser l'aspect quantitatif et amener une discussion sur le fond. La pression financière peut également offrir des nouveaux potentiels pour les évaluations. Les chaires ou cours d'évaluation sont maintenant bien établies dans les universités, ce qui est important en vue de la professionnalisation. La révision des standards peut également susciter un nouveau dynamisme au sein de la SEVAL, ce qui peut avoir des avantages pour les évaluateurs mais aussi pour l'externe, notamment pour les "Geprüfte". On entrevoit aussi de nouveaux domaines pour l'évaluation. Le nouveau „Führungsmodell Bund NFB“ offrira peut-être de nouvelles possibilités. La demande augmente dans certains secteurs tels que l'énergie ou l'environnement. Il s'agit de domaines où la pression est grande, mais c'est un champ où l'évaluation peut vraiment amener quelque chose et démontrer sa plus-value. On pense également à une extension de l'évaluation vers les entreprises et les ONG dans le cadre de la responsabilité sociétale. Cela pourrait peut-être être une niche pour des études qualitatives.

### **Quelles priorités pour 2014-2017 ?**

**Membres :** Le groupe se demande s'il faudrait donner une plus-value spécifique aux membres, de manière à les fidéliser, qu'ils soient même prêts à payer une plus grande cotisation. Le cas extrême et anecdotique de la mise en place d'un service d'évaluateurs remplaçants a été évoqué en cas de maladie.

La question de la communication vers les **non-membres** a aussi été évoquée. Les mandats dans les cantons sont en principe attribués soit aux grandes sociétés de révision, soit aux Hautes Ecoles. Alors comment se faire connaître ? On pourrait passer par les conférences cantonales (intéresser les chefs de département), par les commissions de surveillance et au travers des jeunes universitaires. La SEVAL n'est pas connue en tant qu'association, seuls les standards sont évoqués en cours. Une possibilité serait de mieux se vendre au travers des professeurs (encourager à aller sur le site) ou se profiler lors de manifestations organisées par les universités.

**Autres groupes-cibles :** La première question qui se pose est la définition des groupes-cibles : qui exactement ? Ce sont les gens à informer, c'est-à-dire les médias, les NGO et entreprises, les personnes dans des positions (cadre, direction, conseil d'administration) qui pourraient se décider pour une évaluation, les étudiants, les personnes à la recherche d'une profession, et finalement le grand public. Plusieurs mesures seraient envisageables pour créer un contact avec ces groupes :

- Globalement, il y a un vrai problème de la communication. Il serait important d'avoir un factsheet à disposition, sorte de consensus sur la définition et le domaine, à utiliser comme document fondateur.
- L'évaluation n'est pas assez présente dans les médias. Il y aurait la possibilité d'apporter une expertise, de prendre position sur une analyse, ce qui est aujourd'hui totalement absent. Un besoin existe dans cette voie, ce qui rendrait en même temps l'évaluation plus crédible.
- Pour les étudiants : On ne peut les intéresser qu'en leur proposant quelque chose d'utile. La présence de links sur le site de la SEVAL pour trouver les publications d'évaluation en Suisse, savoir ce qui se fait, quels bureaux... Cette approche pourrait leur apporter une aide concrète dans leurs recherches et les intéresser pour le domaine.
- Il existe différents canaux pour l'orientation professionnelle. Il pourrait être opportun d'établir un profil de la profession. Cela aiderait les évaluateurs à s'identifier à une «vraie» profession et pourrait susciter un intérêt chez une frange de la population.

*Important : Pour chacun de ces aspects, tant qu'on n'aura pas un message clair, un factsheet, c'est inutile d'aller plus loin. Donc il faudrait se concentrer sur cet aspect, définir clairement ce qui rentre dans le domaine ou pas. La définition de l'évaluation ne doit plus être un tabou.*

### **3. Communication**

Deux Newsletter SEVAL ont été adressées aux membres. Elles ont notamment mis en valeur des informations tirées de congrès et de conférence auxquels l'un ou l'autre des membres ont participé. La possibilité de participer aux frais de voyage pour les membres qui sont disposés à rédiger un compte-rendu dans la Newsletter a été utilisée à plusieurs reprises.

Une dizaine de « SEVAL-Flash » ont été adressés aux membres diffusant des informations nécessitant une diffusion plus rapide que la Newsletter.

Cinq articles scientifiques ont été publiés dans LeGes concernant l'évaluation, depuis l'assemblée générale 2012.

- Kausale Evaluation von Pilotprojekten: Die Nutzung von Randomisierung in der Praxis, Patrick Arni, Leges\_2012\_3
- Evaluation und Qualitätssicherung — Rückblick auf den SEVAL-Jahreskongress 2012, Christian Rüefli, Leges\_2012\_3
- Forschungsevaluation in der Rechtswissenschaft: Ausgangslage, Entwicklungen und Ausblick Lienhard/Amschwand/Herrmann, LeGes 2013/2
- Bekanntheitsgrad und Nutzung der Evaluations-Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) sowie erste Modifikationshinweise: Ergebnisse der Mitgliederbefragung, Lars Balzer, LeGes 2013/2
- Die Revision der SEVAL-Standards – Kontext, Vorgehen und weiterführende Überlegungen, Christian Rüefli, LeGes 2013/2

### **4. Soutien de la SEVAL à des cours ou à des conférences**

La SEVAL a soutenu les manifestations suivantes, notamment par des actions d'information auprès des membres : ex. Conférence-débat sur l'évaluation des politiques publiques par les instances supérieures de contrôle, Genève, des cours particuliers donnés dans le cadre des formations sur l'évaluation (DAS et MAS) par l'Université de Berne ou du CAS Bildungsmanagement - Fachhochschule Nordwestschweiz PH FHNW.

### **5. Membres de la SEVAL**

Au 30 août 2013, notre association comptait 440 membres, en diminution de 5 membres.

### **6. Groupes de travail**

#### **Groupe de travail «Recherche», dirigé par Thomas Widmer**

Die neu geschaffene Arbeitsgruppe Forschung der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) wird sich am 21. Oktober 2013 zu ihrer ersten, konstituierenden Sitzung treffen.

Thematisch befasst sich diese Arbeitsgruppe mit dem Forschungsgegenstand Evaluation. Es geht dabei also beispielsweise um folgende Fragestellungen: Aus welchen Gründen werden Evaluationen durchgeführt? Wie lässt sich die Ausgestaltung von Evaluationen erklären?

Welche Rolle spielt der Kontext bei Evaluationen? Welche Wirkungen haben Evaluationen? Derartige Themenstellungen sollen anhand von Forschungsprojekten oder Reflexionen anderer Art im Rahmen der Arbeitsgruppe diskutiert werden. Die Arbeitsgruppe verfolgt das Ziel, die kritische Reflexion der Evaluationstätigkeit zu stärken, um damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Evaluationspraxis zu leisten.

Zur Mitarbeit in der AG Forschung sind alle Interessierten eingeladen. Eigene Forschungstätigkeiten zu diesen Fragen sind natürlich erwünscht, aber keineswegs eine Voraussetzung für eine Mitwirkung in der AG. Im Rahmen der AG soll namentlich auch ein Austausch zwischen Forschenden und Personen aus der Evaluationspraxis zustande kommen.

Die AG ist offen für Themen aus den unterschiedlichsten Praxisfeldern. Die Arbeitsweise wie auch konkrete Zielsetzungen werden von der Gruppe selbst festgelegt. Die am Sinergia-Projekt „Evaluation im schweizerischen politischen System“ (siehe <http://www.research-projects.uzh.ch/p17094.htm>) beteiligten Forschenden werden zur AG Forschung beitragen. Falls Sie sich ebenfalls für eine Mitwirkung an der AG Forschung der SEVAL interessieren, wenden Sie sich bitte per E-Mail an Thomas Widmer ([thow@ipz.uzh.ch](mailto:thow@ipz.uzh.ch)). Es würde uns freuen, Sie vielleicht schon am Treffen vom 21. Oktober 2013 begrüßen zu können!

### **Groupe de travail « Standards d'évaluation », dirigé par Stephan Hammer**

Die Arbeitsgruppe SEVAL-Standards beschäftigte sich von September 2012 bis August 2013 vor allem mit der Revision der SEVAL-Standards. Aufgrund der wohlwollenden Aufnahme der Stossrichtung der Revision anlässlich des SEVAL-Jahreskongresses 2012 legte die Arbeitsgruppe dem SEVAL-Vorstand einen Projektantrag vor, der im Dezember 2012 genehmigt wurde. Um eine professionelle und effiziente Durchführung des Revisionsprojekts zu gewährleisten, setzte die Arbeitsgruppe aus ihrem Kreis ein Projektteam ein (Christian Rüfli, Reinhard Zweidler und Martin Koci). Die Projektkosten werden von der SEVAL und Beiträgen verschiedener Bundesstellen getragen. Ziel und Ablauf der Revision sowie weiterführende Überlegungen zur Verbreitung der SEVAL-Standards werden in einem "Werkstattbericht" dokumentiert, der in LeGes 2013/2 publiziert wird.

Ziel der Revision ist es, die Anwendbarkeit der SEVAL-Standards für die Praxis zu erhöhen und damit deren Nutzen zu verbessern. Die Revision zielt nicht auf eine grundlegende Neukonzeption ab, sondern soll ausgehend von den bestehenden SEVAL-Standards deren Klarheit und Handhabbarkeit optimieren: Erstens soll die Systematik verbessert werden. Zweitens sollen Wiederholungen reduziert, Überflüssiges beseitigt und allenfalls fehlende Aspekte ergänzt werden. Drittens sollen die Standards durch eine redaktionelle Überarbeitung klarer und verständlicher werden. Das neue Standards-Dokument soll die wesentlichen Grundprinzipien festhalten, die bei Evaluationen gelten. Bei Bedarf sollen in einem weiteren Schritt praxisnahe Anwendungshilfen abgeleitet werden können.

Die Arbeiten des Projektteams haben im März 2013 begonnen. Im vierten Quartal 2013 soll ein erster Entwurf des neuen Standard-Dokuments vorliegen. Anschliessend ist ein mehrstufiges Konsultations- und Mitwirkungsverfahren vorgesehen, das u.a. eine Konsultation der SEVAL-Mitglieder umfasst. Im Sommer 2014 soll das neue Standards-Dokument vom SEVAL-Vorstand verabschiedet und im September 2014 der SEVAL-Mitgliederversammlung zur Genehmigung unterbreitet werden.

Neben den Arbeiten zur Revision der SEVAL-Standards hat Lars Balzer die Ergebnisse der im Juni 2012 durchgeführten Mitgliederbefragung zur Bekanntheit und zur Nutzung der SEVAL-Standards sowie zu Modifikationsvorschlägen ausgewertet. Die Ergebnisse werden in LeGes 2013/2 publiziert.

### **Groupe de travail « Compétences en évaluation » dirigé par Verena Friedrich**

Die Arbeitsgruppe ‚Kompetenzen in der Evaluation‘ wurde im Herbst 2012 als eine der beiden Nachfolgegruppen der Gruppe ‚Forschung und Lehre‘ gegründet. Die Arbeitsgruppe befasst sich mit den Kompetenzen von Personen, die (in unterschiedlichen Rollen) an Evaluationen beteiligt sind, mit der Aus- und Weiterbildung in der Evaluation, mit Fragen der Zertifizierung und ähnlichen Themen. Seit dem Start wurde an zwei konkreten Projekten gearbeitet: Unter der Federführung von Marlène Läubli-Loud hat sich ein Teil der Arbeitsgruppe mit der Frage beschäftigt, welche Kompetenzen Personen mitbringen müssen, die Evaluationen managen. Zu diesem Zweck wurden Literaturrecherchen betrieben und Workshops mit Personen veranstaltet, die die Rolle von Evaluationsmanagern in Bundesämtern wahrnehmen. Die Ergebnisse sind bereits ausgewertet und den TeilnehmerInnen zur Kommentierung vorgelegt worden. In einem nächsten abschliessenden Schritt sollen die Hintergründe und Ergebnisse dieses Projekts in einer Broschüre veröffentlicht werden. Ein zweites Projekt befasst sich aktuell in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Evaluation DeGEval damit, eine Website mit einer Übersicht über Aus- und Weiterbildungsangebote in der Evaluation zu erstellen.

Die Gruppe hat sich seit Herbst 2012 viermal getroffen, ein nächstes Treffen ist für Oktober angesetzt. Wer sich für die Themen der Gruppe interessiert und sich gerne in der Gruppe engagieren möchte, ist herzlich eingeladen (Kontakt: verena.friedrich@zuw.unibe.ch; Tel. 031 631 53 37).

### **Groupe de travail dirigé par Ruedi Felber**

Die Arbeitsgruppe Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit hat sich in den letzten Monaten zweimal getroffen.

Am 25. September 2012 führte die Gruppe eine Sitzung zum Thema der Landesevaluationen durch. Dabei wurden vor allem methodische Aspekte von Landesprogramm-Evaluationen diskutiert. Ruedi Felber (NADEL) und Mathias Rickli (DEZA) stellten das neue Konzept und den dazugehörigen Leitfaden der DEZA vor. Zusätzlich wurden erste Erkenntnisse aus der Pilotevaluation Bangladesch (Februar 2012) vorgestellt. Dieser neue Ansatz hat einen starken Fokus auf Lernen und beruht deshalb auf einem Peer-Review-Ansatz. Im Anschluss daran berichtete Dieter Zürcher (KEK Consultants) von seinen Erfahrungen von der Südafrika-Landesevaluation der deutschen bilateralen Zusammenarbeit.

Die zweite halbjährliche Sitzung wurde am 25. Juni 2013 durchgeführt. Helena Dalli, selbständige Gutachterin, stellte ihre Erfahrungen zum Thema der Entwicklung und Validierung von Fragebögen sowie der Praktikierbarkeit von Umfragen unter ressourcenbedingten Einschränkungen beschäftigt. Sie hat aus einer Zufriedenheitsumfrage unter ambulanten HIV-Patienten in Douala/Kamerun Rückschlüsse gezogen, inwieweit die Güteanforderungen an empirische Untersuchungen im Kontext von projektbezogenen sozialmedizinischen Interventionen in Entwicklungsländern überhaupt anwendbar sind.

Im Dezember 2013 ist es vorgesehen, die nächste Sitzung zu organisieren. Schwerpunkt der Sitzung werden methodische Aspekte von Meta und Post Evaluationen in der Entwicklungszusammenarbeit sein. Zudem wird die Arbeitsgruppe einen ersten Austausch durchführen zur Beteiligung an der gemeinsamen Jahrestagung von DeGEval - Gesellschaft für Evaluation und seval zum Thema "Professionalisierung in und für Evaluationen" vom September 2014.

## **7. Conclusions**

Le comité SEVAL a réalisé une grande partie des objectifs qu'il s'est fixé dans ses priorités 2010 à 2013. Un grand effort reste à faire pour renforcer l'ancrage cantonal de l'évaluation. Des progrès sont aussi à faire au niveau de l'offre de formations, pas seulement quant au contenu des formations par rapport aux besoins des jeunes qui souhaitent embrasser la profession, mais également aux besoins des évaluateurs actifs.

Berne, le 29 novembre 2013

Au nom du comité, le président  
Emmanuel Sangra