

Un point de vue sur l'expertise et la recherche

Jacques Gagneur

acteurs

Comme en témoigne ce numéro de Métropolis ou d'autres publications, la diffusion des résultats de recherche est une préoccupation importante des responsables du Predit qui y consacrent des moyens significatifs.

Pourtant, s'agissant d'une démarche de production de connaissances d'intérêt général qui ont vocation à irriguer l'ensemble du corps social, beaucoup reste encore à faire pour que ces connaissances puissent circuler largement et être appropriées facilement par les différents publics destinataires : élus, professionnels, associations, enseignants, étudiants, administrations...

Quelques pistes pourraient être suggérées pour le prochain Predit, qui s'attache à poursuivre l'effort engagé :

- Prendre à bras le corps la question du peu de temps disponible, des élus et des professionnels en particulier, pour mettre au point les modalités de diffusion les plus adaptées à ces publics.
- En regard du foisonnement (thématique, disciplinaire...) des connaissances produites, susciter un « état des lieux » ou, à tout le moins une organisation et un repérage de l'existant pour faciliter l'entrée des non spécialistes dans les domaines de la recherche.
- Face à l'« évaporation » des connaissances élaborées il y a seulement quelques années et au risque d'amnésie qui peut en découler, prendre en compte, via des actions ou mécanismes de capitalisation, l'enjeu de mémoire et l'intérêt du retour d'expériences, tant pour les chercheurs que pour leurs lecteurs.
- Intégrer, dès le lancement des recherches et contractuellement, les exigences de valorisation exprimées sous forme de cahier des charges d'un « service après vente », plutôt que d'accepter une situation fondée sur quelques initiatives et bonnes volontés, qu'il faut saluer, mais dont il faut reconnaître les limites.

D'autres suggestions de valorisation de la recherche peuvent, bien sûr, être formulées. Il apparaît, en tout cas, indispensable de persévérer dans la voie d'un « couplage » toujours plus étroit entre les utilisateurs potentiels et les résultats des recherches, afin de que celles-ci jouent pleinement leur fonction d'éclairage, de compréhension et de fertilisation de la société qu'elles tentent d'analyser.

La thématique de l'expertise a progressivement émergé comme une question cruciale des processus de décision, avec une implication directe sur des problèmes aussi forts que le pouvoir ou la démocratie.

Souvent caricaturée ou fantasmée, notamment dans son face à face avec l'« élu décideur », l'expertise connaît, en fait, une multitude de configurations d'exercice, résultant d'une dialectique subtile d'interaction entre de nombreux aspects.

Citons en quelques-uns, sans exhaustivité, et en invitant le lecteur à faire bouger lui-même le « curseur » des possibilités :

- La mission d'expertise est-elle issue d'une situation ordinaire ou d'une situation de crise ?
- Son contenu est-il clairement défini ou comporte-t-il d'importantes marges d'interprétation ou d'initiative ?

La réponse à ces questions détermine non seulement l'« ambiance » et le contexte relationnel de l'intervention, mais aussi sa portée sinon parfois sa nature. Les résultats seront d'autant plus tangibles et appropriables que la commande aura été bien formalisée et le cadre bien défini.

Le demandeur a-t-il lui-même une compétence forte ou faible ?

L'expert est-il proche de l'organisme demandeur, voire même à l'intérieur, ou totalement extérieur ?

La mission d'expertise a-t-elle un caractère ponctuel ou d'assistance permanente ?

L'expérience tend à montrer que la qualité

des apports de l'expertise est d'autant plus élevée que les deux partenaires ont un haut niveau de compétence et une pratique significative de coopération.

L'expertise nécessite-t-elle un large éventail de compétences ou des connaissances « pointues » dans un domaine limité ?

L'expertise est-elle apportée par une personne seule ou une équipe de personnes ressources ?

Les exigences techniques de la mission vont dimensionner son importance et son mode d'organisation et de gestion. Le « mode de faire » qui en découle, du plus léger au plus lourd, va obligatoirement imprimer sa marque au processus de travail et de décision.

Au delà de sa mission, l'expert a-t-il un intérêt (projet, délégation de service...) qui pourrait infléchir ses conclusions ?

L'expert est-il dépendant ou indépendant d'un groupe, sur les plans financier, scientifique et déontologique ?

Ces questions, souvent politiquement sensibles, n'ont pas de réponse simple car les « adhérences » ou appartenances n'impliquent pas « de facto » un alignement de la pratique de l'expert qui, le plus souvent, a une déontologie mettant au premier plan sa relation au commanditaire.

Le financement de l'expertise est-il aisé ou difficile pour le demandeur ?

La rémunération de la mission est-elle « serrée » ou confortable pour l'expert ?

Même s'il est trivial de le rappeler, les conditions financières, pour les deux parties, concourent fortement à « formater » l'expertise. Les résultats dépendent largement de l'ampleur et de l'intensité de l'engagement dans le processus. Observons qu'à cet égard, des différences parfois très importantes existent, tant entre collectivités commanditaires qu'entre organismes prestataires.

L'expertise a-t-elle un contenu seulement technique ou comporte-t-elle une dimension d'animation des acteurs et du milieu ?

La recherche d'un diagnostic partagé ou la mise au point d'un projet commun à plusieurs partenaires institutionnels – PDU, pôles d'échanges TCSP, grandes voiries... – requiert souvent, pour l'expert en charge d'une mission, de combiner un apport technique avec un rôle plus ou moins poussé de « catalyseur » ou de rassembleur. Le

triptyque « savoir, savoir faire, savoir être » d'un tiers extérieur au « jeu local » est en général apprécié des acteurs, voire explicitement demandé à des fins de régulation.

L'organisme demandeur est-il politiquement homogène ou tributaire d'une recherche permanente de compromis ?

Question forte dans nombre d'organismes où la construction de décisions trouve sa rationalité tout autant à côté des questions posées à l'expertise qu'au sein d'une « majorité de projet » pour laquelle l'intervention des professionnels est recherchée par le Maître d'Ouvrage. Selon les configurations, l'expertise pourra tout aussi bien féconder une démarche que tomber dans un terrain peu fertile.

De la réponse à ces questions et à bien d'autres encore dépendra donc une partie d'un processus de décision dont on connaît, par ailleurs, les autres degrés de complexité.

Il y a sans doute là matière à approfondir les analyses.

Jacques Gagneur

summary page 136

Jacques Gagneur a travaillé comme chercheur, puis comme praticien, en Agence d'Urbanisme : Grenoble, Lyon, Bordeaux et au CERTU.

Il est actuellement Directeur d'Études et de Projets au sein de MTI Conseil. Il s'exprime dans ces colonnes à titre personnel comme membre du groupe de pilotage du Programme Mobilisateur Évaluation-Décision du PREDIT1996-2000.

