

Influence des mandants sur l'évaluation

Entre légitimité, pilotage et instrumentalisation

Ce que nous prévoyons de faire aujourd'hui

Nous mettons en lumière un point de tension majeur dans l'évaluation :

- Comment les évaluateurs gèrent-ils l'influence de leurs clients ?
- Où se situe la limite entre les conseils légitimes, les échanges professionnels et l'influence problématique sur les processus, les résultats ou les conclusions ?

Nous commencerons par trois courtes présentations introductives abordant différents points de vue et traitant de situations et d'expériences typiques.

- **Reinhard Zweidler** partage son expérience acquise au sein du service de conseil de la SEVAL.
- **Claudine Morier** examine la tension entre les attentes des mandants et l'intégrité scientifique.
- **Patrick Zenhäusern** se penche sur les raisons de l'influence des mandants et sur les limites de cette influence.

Mais le plus important, ce sont vos expériences, vos stratégies et vos tentatives de solutions. Nous essaierons d'en intégrer le plus possible lors de cet atelier grâce à une démarche participative. Il nous faudra ensuite déterminer comment les exploiter.

Objectifs de l'atelier

- Rendre les expériences visibles,
- Rassembler différentes perspectives professionnelles,
- Développer conjointement des connaissances sur la gestion de l'influence et l'intégrité professionnelle dans les évaluations,
- Echanger des stratégies,
- Elaborer des solutions à proposer.

Retour sur les cas traités par le service de conseil

Le service de conseil de la SEVAL a été fondé, entre autres, pour offrir aux évaluateurs et évaluatrices un espace où ils peuvent partager leurs expériences de pressions indues sur le processus d'évaluation et obtenir du soutien. Linn Pleger et Fritz Sager, notamment avec leur publication « Ne le dites pas, ça fait mal », ont posé des bases théoriques importantes.

Bien qu'une enquête menée auprès des membres il y a plus de dix ans ait révélé qu'une grande partie de nos évaluateurs et évaluatrices avaient déjà subi des pressions indues de la part de clients, le service de conseil a reçu très peu de demandes à ce sujet durant ses premières années, et lorsqu'il en recevait, elles s'accompagnaient simplement d'une demande de ne pas donner suite.

Ces dernières années, j'ai toutefois l'impression que le climat s'est durci, les tentatives de pression sont devenues plus flagrantes, tandis que les recours offerts aux évaluateurs par la législation en vigueur sont plutôt limités, et la crainte de perdre de futures missions incite à accepter la situation sans broncher.

Possibilités d'influencer par le processus d'appel d'offres

- **Questionnement axé sur les résultats** : Les questions d'évaluation sont formulées de telle sorte que certains résultats soient plus probables ou que des aspects critiques ne soient pas du tout étudiés.
- **Portée de l'étude restreinte** : Des sujets, groupes cibles, périodes, options de comparaison ou impacts critiques sont exclus du champ d'étude.
- **Spécification des critères et indicateurs** : Les normes d'évaluation sont choisies pour favoriser une interprétation souhaitée.
- **Exigences méthodologiques** : Des méthodes ou sources de données spécifiques sont exigées ou exclues afin de restreindre la portée de l'étude.
- **Ressources irréalistes** : Un manque de temps ou de budget empêche des investigations approfondies, l'accès à des sources de données importantes ou une triangulation fiable.
- **Attentes de résultats affichées** : L'appel à propositions lui-même révèle l'attitude ou le type de résultat souhaité sur le plan politique ou organisationnel.

Possibilités d'influencer par la décision d'attribution du mandat

- **Sélection d'évaluateurs « acceptables »** : La préférence est accordée aux personnes ou entreprises perçues comme pragmatiques, loyales, peu enclines aux conflits ou discrètes.
- **Sanction de la réputation** : Les bureaux ayant déjà fait l'objet d'évaluations négatives sont de fait désavantagés.
- **Poids accordé à la compréhension du projet par le client** : Le contrat a plus de chances d'être attribué aux entreprises qui intègrent pleinement le point de vue du client dans leur proposition.
- **Le prix comme outil de discipline** : Des prix très bas engendrent une dépendance, limitent les recherches et diminuent la résistance aux exigences supplémentaires ou unilatérales.
- **Perspectives de fidélisation** : Avec des clients réguliers, la pression économique pour s'adapter se manifeste dès la phase d'appel d'offres, ce qui peut se refléter dans la proposition.

Influence par un accord d'évaluation adapté

- **Clause d'acceptation** : Le paiement ou l'acceptation formelle sera subordonné à la conformité du rapport aux attentes du client.
- **Droits étendus de modification et d'approbation** : Des clauses de révision imprécises permettent une ingérence dans les évaluations, les conclusions ou les recommandations.
- **Possibilité de résiliation** : La relation contractuelle peut être résiliée à tout moment, sauf stipulation contraire expresse.
- **Contrôle de la publication** : Le client se réserve le droit exclusif de décider de la publication, du calendrier, du format et des canaux de communication. Toute utilisation scientifique sans son consentement demeure interdite.
- **Contrôle du rapport et des données** : Les clauses de propriété ou de confidentialité limitent la capacité des évaluateurs à se défendre contre toute utilisation abusive.
- **Définition imprécise des rôles** : En l'absence de définition claire de la responsabilité professionnelle finale des évaluateurs, le client décide de facto des résultats.

Influence par un suivi de l'évaluation adapté

- **Contrôle de l'accès aux données :** Certains documents, données, lieux ou groupes cibles sont accessibles, tandis que d'autres ne le sont pas.
- **Sélection des personnes interviewées :** Le client privilégie les personnes complaisantes ou rend difficile, voire impossible, le contact avec les voix potentiellement critiques.
- **Commentaires constants :** Des cycles de révision répétés modifient progressivement la formulation, la pondération et les jugements.
- **Le remplacement des membres « difficiles » de l'équipe d'évaluation est exigé.**
- **Contraintes liées au temps et aux ressources :** Des livraisons de données tardives, sans échéance fixée, contraignent à des analyses abrégées, de même que des tâches supplémentaires réalisées sans temps suffisant.
- **Pression directe pour obtenir des résultats :** Les déclarations critiques sont liées à des conséquences concernant l'acceptation, le paiement, la réputation ou les contrats futurs.
- **Pression sociale et hiérarchique :** La direction ou les instances consultatives présentent les conclusions critiques comme inappropriées, injustes ou préjudiciables à l'institution.

Influence par une publication adaptée des résultats

- **Non-publication** : L'un des leviers les plus efficaces consiste à dissimuler un rapport critique ou à le diffuser uniquement à un cercle restreint de personnes.
- **Retard** : La publication est reportée après les élections, les décisions budgétaires, les changements de personnel ou d'autres moments politiquement opportuns.
- **Résumé expurgé** : Les conclusions critiques peuvent figurer dans le rapport complet, mais être omises des résumés, des communiqués de presse ou des présentations, qui sont parfois modifiés par le client.
- **Atténuation du langage** : Les conclusions négatives claires sont reformulées de manière plus nuancée et moins controversée.
- **Contre-communication** : Le client publie simultanément une déclaration qui minimise ou délégitime les conclusions clés.
- **Contrôle des relations avec les médias** : Si les évaluateurs ne sont pas autorisés à expliquer eux-mêmes leurs conclusions, le client conserve un contrôle total sur leur interprétation..

Influence par le biais d'une utilisation abusive de l'évaluation

- **Utilisation sélective** : Les résultats positifs sont mis en avant, les résultats négatifs sont ignorés ou non approfondis.
- **Sélection arbitraire des recommandations** : Seules les recommandations politiquement ou organisationnellement opportunes sont mises en œuvre.
- **Réinterprétation** : Les énoncés sont sortis de leur contexte méthodologique et utilisés à d'autres fins.
- **Déplacement des responsabilités** : Les résultats critiques sont attribués à des individus ou à des facteurs externes au lieu de s'attaquer aux causes structurelles.
- **« Recherche d'évaluations »** : Des études ou des rapports supplémentaires sont commandés jusqu'à l'obtention d'un résultat plus favorable, par exemple, grâce à des méthodologies d'évaluation différentes.
- **Sanctions des évaluateurs** : L'absence de commandes de suivi, de mauvaises références ou une atteinte informelle à la réputation indiquent à l'ensemble de la communauté le type de résultats souhaités à l'avenir.

MERCI MERCI
MERCI
MERCI MERCI
MERCI MERCI MERCI
MERCI
MERCI MERCI
MERCI MERCI MERCI
MERCI MERCI
MERCI