



A la suite d'un colloque que l'ADEME et Entreprises pour l'Environnement avaient organisé en juin 2000 avec l'ANVIE et le CNRS, un groupe multicatégoriel a réfléchi aux bonnes pratiques de l'expertise. Il est apparu que la qualité et la crédibilité de celle-ci dépendent de l'application simultanée et convergente d'un ensemble de principes généraux qui doivent être suivis par le demandeur de l'expertise et par l'expert lui-même, et pris en compte dans l'organisation de la démarche. Ils sont développés dans les tableaux synoptiques suivants.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'EXPERTISE



Les principes généraux de l'expertise, présentés ici, portent sur l'expertise relative à des sujets :

- qui sont complexes et controversés, comme le sont souvent les questions de santé ou d'environnement,
- qui concernent des groupes sociaux, comme des consommateurs, voire la société dans son ensemble,
- et qui ne relèvent pas de règles codifiées, à la différence de l'expertise de biens ou de l'expertise judiciaire.

En général, ce type d'expertise s'insère dans un champ préexistant et mouvant d'inquiétudes, de débats et d'intérêts et s'inscrit dans un processus de prise de décision qui peut comporter des phases de consultation ou de participation des principales catégories sociales concernées. Nous ne traitons ici que de la phase de l'expertise.

Ces principes constituent un code de bonne conduite (best practices) ou un ensemble de règles du jeu destiné à améliorer la qualité et la crédibilité de l'expertise. Ils sont le fruit d'une démarche empirique fondée sur l'analyse de dysfonctionnements observés ou de souhaits exprimés par les diverses parties prenantes (stakeholders) de l'expertise. Ils se réfèrent à un principe général d'efficacité et non de morale, même si leur expression a parfois une connotation déontologique.

Le premier volet concerne le demandeur de l'expertise, le second l'expert lui-même. Le troisième volet est une adaptation maximaliste des principes généraux, qui peut être allégée en fonction du contexte, mais toujours dans le respect des deux volets précédents, d'application générale. Si cette adaptation se déduit conceptuellement des principes applicables au demandeur et à l'expert, il est à remarquer que ceux-ci ont été en fait induits par la recherche d'un processus efficace. Le document peut donc se lire dans les deux sens.

I - LE DEMANDEUR D'EXPERTISE

Une expertise est demandée par un donneur d'ordre, qui est l'équivalent d'un maître d'ouvrage, et qui est distinct si possible de l'organisateur de l'expertise, équivalent d'un maître d'œuvre, voire d'un commanditaire. Ce "demandeur" original, à qui appartiendra le résultat de l'expertise, doit respecter des principes généraux parallèles à ceux qui s'imposent à l'expert.

1. L'ORGANISATION DE L'EXPERTISE

- Le demandeur décide de l'organisation de l'expertise, mais il peut en confier la conception et le pilotage à un comité d'organisation.
- Le demandeur est libre de la question. Mais il doit la discuter avec le comité d'organisation et/ou avec l'expert lui-même, ce qui peut conduire à la formuler différemment ou à la compléter.
- Le demandeur doit se préoccuper des attentes des autres parties intéressées.

2. LES RELATIONS AVEC L'EXPERT

Le demandeur doit veiller à ce que l'organisation de l'expertise assure une sélection des experts fondée sur la compétence et le respect de la déontologie.

Le demandeur ne doit pas influencer l'expert et le laisser libre de l'organisation de son travail et libre de sa réponse.

Le demandeur doit préciser, par contrat, les droits et devoirs de l'expert et décrire dans ce contrat l'organisation de l'expertise et la communication à laquelle elle donnera lieu. Il doit respecter ce contrat, notamment en ce qui concerne la diffusion des résultats de l'expertise.

3. L'EVALUATION DE L'EXPERTISE

Le demandeur doit veiller à ce que le rapport d'expertise soit évalué par des personnes reconnues pour leur compétence et leur intégrité.

4. LA DIFFUSION DE L'EXPERTISE

Dans le cas le plus fréquent où l'expertise est destinée à être publiée, le demandeur doit se faire connaître, indiquer la répartition du financement, publier *in extenso* le rapport de l'expert et l'évaluation de ses pairs, et vérifier que les parties concernées y ont accès.

II - L'EXPERT

L'expertise est une fonction, non un métier. On devient expert quand on est choisi comme tel, dans un champ particulier et pour le temps d'une expertise particulière. On ne peut donc pas se proclamer expert. C'est une distinction conférée par d'autres. Elle reconnaît les mérites et en particulier la compétence et le respect d'une déontologie.

1. LA QUESTION

L'expert n'est pas libre de la question. Mais il peut la discuter et proposer au demandeur d'expertise de la reformuler ou de lui adjoindre des questions annexes.

2. LA REPONSE

L'expert est libre de sa réponse. Il doit donner un avis réfléchi, sincère et motivé, basé sur l'état des connaissances et sur l'usage de la méthode scientifique, ce qui lui confère le droit à l'erreur. Il doit s'exprimer si possible dans un langage adapté aux parties intéressées par l'expertise. Il a le devoir de signaler les sujets importants et imprévus apparus au cours de son expertise.

3. LE DEVOIR D'INDEPENDANCE

L'expert doit refuser d'être manipulé et tendre toujours vers l'indépendance intellectuelle et morale. L'expert doit signaler aux demandeurs de l'expertise les attaches qui peuvent influencer son jugement. Il est libre de refuser l'expertise mais, s'il l'a acceptée, il ne peut refuser de donner son avis.

4. LA RECHERCHE DE LA QUALITE

L'expert doit accepter de soumettre ses travaux à l'avis de ses pairs. Il doit aussi reconnaître les limites de son champ de compétence.

5. LE RESPECT DU CONTRAT

L'expert doit respecter l'organisation de l'expertise qui lui a été soumise à l'origine et qui est stipulée dans son contrat : phases d'huis clos, règles de confidentialité, de propriété, conditions de communication, etc. Pendant l'expertise, il doit s'abstenir de participer à des débats externes sur l'objet de celle-ci. Après l'expertise, il a un devoir de réserve : ne pas divulguer l'identité de ses mandants, ne pas invoquer d'argument d'autorité en raison de ses missions passées, etc.

Le processus décrit ici a pour objectif la qualité et la crédibilité de l'expertise. Cette ambition justifie la lourdeur du processus proposé. Il pourra toutefois être allégé ici ou là selon les circonstances : sujet peu controversé ou peu sensible, par exemple.

1. CADRER L'EXPERTISE

Ces questions sont celles que doit d'abord se poser la personne physique ou morale qui envisage de demander une expertise. Il est possible que les réponses la conduisent à rechercher un partenariat avec d'autres organisateurs potentiels.

1.1. Pourquoi une expertise ?

contexte de la demande.

1.2. Sur quoi débouchera l'expertise ?

L'objectif de l'expertise doit être clair dès le début et rester présent à l'esprit des organisateurs et de l'expert :

- *une politique ?*
- *une décision active ou passive, mais toujours motivée ?*

1.3. Quels sont les délais ?

Les délais conditionnent l'organisation de l'expertise :

- *sans échéance rapprochée ?*
- *à échéance rapprochée ?*
- *urgent ?*

1.4. Quelles sont les principales parties intéressées ?

Le ou les demandeurs sont rarement les seules personnes concernées.

1.5. Comment financer l'expertise ?

La question du financement se pose dès le début du processus. Le demandeur doit alors esquisser un ordre de grandeur de la dépense et vérifier qu'il peut disposer du financement nécessaire. Le budget sera précisé à l'étape suivante par le comité d'organisation. Si l'expertise est publiée, l'origine de son financement doit être transparente.

2. CRÉER UN COMITE D'ORGANISATION

L'organisation de l'expertise affecte sa qualité et sa crédibilité. Le demandeur doit donc y accorder la plus grande attention. Il peut donc avoir intérêt à s'entourer de personnes compétentes en matière d'organisation de l'expertise, réunies dans un comité d'organisation.

- *Le comité d'organisation propose au demandeur l'organisation de l'expertise et de sa restitution. Après décision, il en assure le pilotage.*
- *Le comité d'organisation désigne parmi ses membres un observateur qui veillera au respect du processus défini par le comité.*
- *Le comité d'organisation tient le demandeur informé du déroulement de l'expertise.*

Plusieurs formules sont possibles :

- *appel à un organisme spécialisé dans l'organisation de l'expertise,*
- *création d'un comité d'organisation ex nihilo.*

3. FORMULER LES QUESTIONS

La qualité intrinsèque, la compréhension et l'acceptabilité des réponses dépendent beaucoup de la formulation des questions.

3.1. Comment les parties intéressées ressentent-elles le problème ?

L'interrogation des principales parties intéressées est capitale car elle conditionne l'acceptabilité de la politique ou de la décision :

- *consultations ?*
- *panels ?*
- *sondages ?*
- *etc...*

3.2. Comment prendre en compte la façon dont les parties intéressées ressentent le problème ?

*Comment formuler la ou les questions de chaque type de partie intéressée, dans son propre langage ?
Comment reformuler la ou les questions du demandeur de l'expertise ?*

Quelles questions ajouter éventuellement pour permettre un bon débouché de l'expertise ?

La sensibilité des parties intéressées doit être prise en compte dans le choix et la formulation des questions et dans la restitution de l'expertise bien qu'ils relèvent en dernier ressort du demandeur de l'expertise.

4. ORGANISER L'EXPERTISE

L'organisation de l'expertise, qui va du choix du rôle des experts à la restitution des résultats, est distincte de la réalisation de ses principales étapes. L'organisation doit être conçue pour que priment toujours la compétence de l'expert et son indépendance vis-à-vis du demandeur de l'expertise. Elle précise le cadre dans lequel doit s'insérer le travail de l'expert, en prenant soin de ne pas brider le jugement de celui-ci.

4.1. Choisir le "rôle" des experts

Le sujet à expertiser peut être controversé sur le plan scientifique. Il est alors judicieux d'organiser la controverse à l'intérieur de l'expertise pour éviter une polémique ultérieure à l'extérieur.

Si le sujet est controversé au plan scientifique, l'expert doit faire état des différentes thèses. La meilleure formule peut consister dans ce cas à faire appel aux experts se référant aux thèses scientifiques en présence et à leur adjoindre un expert tiers qui en fera la synthèse, sans recherche de consensus, et qui sera chargé de rédiger le rapport d'expertise.

4.2. Prévoir la restitution de l'expertise

Il faut se préoccuper des suites de l'expertise dès le début du processus de façon à pouvoir répondre aux attentes des parties intéressées.

Le processus décrit ici a pour objectif la qualité et la crédibilité de l'expertise. Cette ambition justifie la lourdeur du processus proposé. Il pourra toutefois être allégé ici ou là selon les circonstances : sujet peu controversé ou peu sensible, par exemple.

Mode d'implication des parties prenantes après l'expertise :

- *Communication ? large ou spécialisée ? professionnelle ou vulgarisée ?*
- *Discussion ?*
- *Explication de la décision ?*
- *Participation à la décision ?*
- *Suivi de la décision ?*

4.3. Définir le contrat entre l'expert et le demandeur

Le contrat d'expertise précise les clauses d'organisation qui s'imposeront aux parties. Il fixe un cadre à l'intérieur duquel l'expert est maître de l'organisation de son travail, selon les règles de l'art.

- *règles de confidentialité,*
- *phases à huis clos,*
- *communication avec l'extérieur,*
- *expertises en série ou en parallèle (expertise technique, économique, socio-politique, etc.),*
- *phases de contrôle éventuel,*
- *modalités d'expression des opinions divergentes,*
- *moyens mis à disposition de l'expert,*
- *etc.*

5. CHOISIR LES EXPERTS

5.1. Créer un comité de sélection des experts

La sélection des experts exige des critères de choix et un jugement indépendant. Nommés par le comité d'organisation, ou à défaut par le demandeur de l'expertise, les membres du comité de sélection doivent être ensuite libres de leur choix : la crédibilité de l'expertise est à ce prix.

Les membres du comité de sélection sont choisis en fonction de leur rigueur morale et de leur connaissance du champ de l'expertise.

5.2. Discuter les questions avec le comité de sélection

La discussion des questions avec le comité de sélection permettra à celui-ci de les enrichir et de mieux dessiner les profils des experts à rechercher.

Au cours de cette discussion, il convient de veiller à examiner les diverses facettes du problème, qu'une formulation trop focalisée ou segmentée aurait pu jusqu'à ce stade occulter.

5.3. Choisir les experts

Le choix des experts relève du seul comité de sélection.

- *Deux critères sont à privilégier dans les choix individuels :*
 - *La compétence.*
 - *Le respect de la déontologie, qui comporte en particulier le devoir de l'expert de signaler les attaches susceptibles d'influencer son jugement.*
- *Le comité de sélection doit par ailleurs s'efforcer*

d'assurer la représentation des diverses thèses scientifiques étayées sur le sujet soumis à expertise (cf. § 4.1).

6. SUPERVISER L'EXPERTISE

Pendant le déroulement de l'expertise l'observateur désigné par le comité d'organisation veille au bon déroulement des phases, au respect de la déontologie et à la protection des experts. A ce titre, il assiste à toutes les réunions. En revanche, le demandeur ne rencontre pas les experts durant l'expertise, en dehors des éventuelles réunions entre le comité d'organisation et les experts aux étapes prévues à cet effet.

7. CLORE L'EXPERTISE

7.1. Créer un comité de lecture

Le comité de lecture est nommé par le comité d'organisation ou, à défaut, par le demandeur de l'expertise.

Les membres du comité de lecture sont choisis en fonction de leur rigueur morale et de la connaissance des disciplines mises en œuvre dans l'expertise.

7.2. Discuter et évaluer l'expertise

Le comité de lecture fait connaître par écrit son jugement motivé sur l'expertise dans une partie du rapport, après avoir interrogé éventuellement les experts.

Le comité de lecture juge le travail de l'expert, mais n'amende pas son rapport.

7.3. Présenter l'expertise au demandeur

Le résultat de l'expertise est présenté par l'expert au demandeur, en présence du comité de lecture ou du moins d'un représentant désigné par celui-ci.

8. COMMUNIQUER L'EXPERTISE AUX PARTIES INTERESSEES

Cette phase est capitale, car elle affecte beaucoup la crédibilité de l'expertise et par conséquent celle de la politique ou de la décision sur laquelle elle débouche. La consultation préalable des parties intéressées, l'attention portée à leurs préoccupations et à leur langage, la neutralité et la transparence de l'ensemble du processus sont des conditions essentielles au succès de l'opération. Pour ne pas laisser penser qu'elle a été tronquée au vu du rapport d'expertise, la restitution finale doit être conforme à ce qui a été prévu à l'origine. Mais elle peut être élargie et déboucher, par exemple, sur une "conférence de citoyens".

REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ANVIE et le CNRS, partenaires efficaces du colloque originel, ainsi que nos collègues du groupe de travail et particulièrement son rapporteur Madame Frédérique FERRAND.

Le groupe de travail qui a dégagé
les principes ici exposés était constitué ainsi :
(leurs titres indiqués ici sont ceux que les personnes avaient au moment de cette étude)

Richard ARMAND
Délégué Général
*ENTREPRISES
POUR L'ENVIRONNEMENT*

Alice BERTRAND
Chef de projet
ANVIE

René-François BIZEC
Directeur de l'Environnement
USINOR

Bernard CHEVASSUS-AU-LOUIS
Directeur Recherche INRA V.P. CGB, Président
*AGENCE FRANÇAISE
DE SECURITE SANITAIRE
DES ALIMENTS*

Claude DELPOUX
Directeur des assurances
de biens et de responsabilité
FFSA

Pascale DESCHAMPS
Rédacteur
L'EXPANSION

Jeanne ETIEMBLE
Directeur de Recherche
INSERM – SC 14

Frédérique FERRAND
Avocate à la Cour
CABINET HUGLO-LEPAGE

Pierre MAINGUY
Membre du Cadas
CADAS

François MOISAN
Directeur de la Stratégie
& Communication
ADEME

Jacques SALAMITOU
Président
AFINEGE

Jacques THEYS
Chef du Centre de Prospective
*MINISTERE EQUIPEMENT,
LOGEMENT,
TRANSPORT TOURISME*



Association Française des Entreprises pour l'Environnement
41, rue des Trois Fontanot - 92024 Nanterre cedex
Tél : 01 55 69 13 33 - Fax : 01 55 69 13 30
E-mail : contact@epe-asso.org
Site internet : www.epe-asso.org
Association de la loi du 1er juillet 1901



ADEME
27, rue Louis Vicat - 75015 Paris
Tél. : 01 47 65 20 00 - Fax : 01 46 45 52 36
www.ademe.fr