



Le dur métier d'évaluateur

ou les rebondissements d'une évaluation
de l'organe commun de promotion économique
des cantons de Suisse occidentale

Claude Jeanrenaud

*Institut de recherches économiques
Université de Neuchâtel - Suisse*

7^{èmes} Journées Françaises de l'Evaluation
Lyon-Villeurbanne, 20 et 21 juin 2006



1. Contexte

- Une nouvelle structure de promotion économique à l'étranger (DEWS).
- Trois cantons de Suisse occidentale (Vaud, Valais, Neuchâtel).
- Tâches du DEWS : convaincre des entreprises de s'installer dans la région.
- Contrat prévoit une évaluation après trois ans
- Domaine sensible pour l'un des Chefs de département (exécutif) qui a engagé sa crédibilité politique sur la promotion économique, les deux autres souhaitant d'abord connaître les dysfonctionnements éventuels et étant plus ouverts à la critique.



2. Mandat

- Résultats
- Réalisation des objectifs
- Stratégie
- Gouvernance

Question : quelles sont les parties prenantes ?



3. Méthode

- Choix d'un indicateur de résultat : *emploi, revenu, retour fiscal*
- Analyse coût-efficacité : *ce que coût un emploi*
- Comparaisons et benchmarking (stratégie)
- Veiller au respect des principes généraux de gouvernance



Points critiques :

- **Mesure des résultats** : *emplois créés ou emplois annoncés ?*
- **Mesure du retour fiscal** (comptabilisation des dépenses fiscales) : *Retour fiscal brut et retour net ?*
- **Multiplicateur de revenu** : *pourquoi les politiciens aiment les études d'impact ?*



4. Constat

- Les dépenses sont élevées, les retombées en termes d'emplois (effectifs) modestes
- Beaucoup de sociétés «boîtes aux lettres»
- Le DEWS ne dispose pas d'outils de gestion et d'analyse, même pas d'un rapport d'activité
- L'analyse du risque est à peu près inexistante
- Nombreux conflits d'intérêts (employés du DEWS membres de conseils d'administration d'entreprises qu'ils ont contribué à faire venir)
- Structure du réseau difficilement compréhensible
- Le directeur ne fournit pas au Conseil d'administration les informations qui lui permettraient de participer à l'élaboration de la stratégie



5. Déroulement de l'étude

- Culture du secret, difficulté des évaluateurs à obtenir des données.
- L'exercice de collecte de données offre des points communs avec une enquête policière.
- Le directeur veut imposer sa méthode d'évaluation.
- Dès les premiers résultats, les évaluateurs subissent des menaces (retrait du mandat et choix d'un autre mandataire).
- Finalement, nous avons appris que l'un des cantons a confié un mandat parallèle à un professeur à la retraite.
- Quand les évaluateurs mettent en évidence les conflits d'intérêts au sein de DEWS, ils sont menacés de plainte pénale par le directeur du DEWS.
- Tout au long de l'étude, dès qu'un document est remis aux mandants, la presse en est informée et les mandataires sont accusés d'être à l'origine des fuites.
- Le directeur ne répond pas aux questions dérangeantes, celles qui concernent les possibles conflits d'intérêts. Quand il répond, les mandataires s'aperçoivent ensuite qu'il a menti.



6. Epilogue

- Les résultats sont présentés aux trois Chefs de département puis au Conseil d'administration.
- Les trois Chefs de département décident d'étudier les recommandations des mandataires, d'apporter des changements à l'institution et d'organiser une conférence de presse commune pour informer la population.
- Début septembre 2005, l'un des Chefs de département ami du directeur convoque unilatéralement une conférence de presse, sans même en informer les mandataires où il présente uniquement les résultats du travail du professeur à la retraite – élogieux pour le DEWS – en donnant par ailleurs beaucoup d'informations fausses et en mettant en cause le travail des mandataires.
- Les mandataires envoient alors un communiqué largement repris dans la presse, sauf dans le journal local qui n'en donne qu'une version très édulcorée.
- Au début de cette année, le directeur du DEWS de même que le directeur de la cellule neuchâteloise démissionnent. Ils ont tous deux trouvé un emploi dans l'une des sociétés venues par le DEWS.