



Elaboration d'une étude de faisabilité

Fiche méthodologique

A. Objectifs

Faisant suite à l'esquisse de projet (voir fiche), l'étude de faisabilité précise comment et avec quels moyens les objectifs de l'évaluation peuvent être atteints sur un plan méthodologique. Elle donne aussi des indications sur son coût, les délais envisagés et le recours à des experts externes.

B. Coordination avec l'esquisse de projet

L'étude de faisabilité aborde les moyens nécessaires pour arriver aux résultats, contrairement à l'esquisse de projet. Cette dernière s'intéresse au contenu de la politique à évaluer: • *comment fonctionne la politique examinée?* • *quelles sont les études déjà effectuées, en cours ou projetées?* • *quelles sont les modifications législatives déjà effectuées, en cours ou projetées?* • *quelles sont les questions qui doivent être traitées?* • *quelles sont les options possibles et celles qui ont été exclues?* • *quelles peuvent être les conséquences pratiques et financières de l'évaluation?*

Si certaines de ces questions n'ont pas été abordées dans l'esquisse, elles doivent être intégrées dans l'étude de faisabilité. Les points à examiner dans l'esquisse de projet et dans l'étude de faisabilité doivent forcément être traités une fois ou l'autre lors de l'évaluation. Tout ce qui est fait préalablement est du temps gagné pour l'évaluation proprement dite et permet au responsable de mandat de prendre ses décisions en bonne connaissance de cause.

Il est cependant préférable de bien distinguer la nature des deux documents. En confondant les deux logiques, on court notamment le risque de se concentrer plus sur la méthode que sur les questions à résoudre et d'adapter les questions de l'évaluation aux méthodes que l'on souhaite adopter!

C. Questions à résoudre

L'étude de faisabilité doit répondre aux dix questions suivantes:

1. L'évaluation est-elle faisable et, si oui, comment?

L'étude de faisabilité doit permettre de choisir un design de recherche approprié. Si ce n'est pas possible, elle explique clairement pourquoi l'évaluation n'est pas faisable.

Pour élaborer un design de recherche, il n'y a pas de recette miracle. Tout dépend des objectifs de l'évaluation et des questions posées. C'est avant tout l'expérience des méthodes évaluatives (voir les outils et les références bibliographiques présentés ci-après) et la connaissance des acteurs concernés et des destinataires de la politique qui permet de choisir le design le plus adéquat. Les meilleurs résultats sont obtenus en combinant les méthodes.

Un des premiers points à résoudre est de déterminer si l'approche doit être globale et/ou par études de cas. La réponse dépend d'une multitude de facteurs, mais en particulier du degré de profondeur et de détail nécessaire pour répondre aux questions.

1. (suite)

Si la méthode par cas est retenue, il faut décider *quels* cas sont analysés et indiqué *comment* et *pourquoi* ils ont été choisis. Il existe différentes modalités de choix: • cas extrêmes • cas homogènes • cas contrastés • cas typiques • cas critiques • cas choisis sur la base de critères prédéterminés • cas choisis par la méthode "boule de neige", etc. Il est nécessaire de préciser dans l'étude de faisabilité *dans quelle mesure* les résultats de ces études de cas peuvent être généralisés (d'un point de vue statistique) ou extrapolés à d'autres situations (d'un point de vue logique).

2. Quelles sont les questions retenues et celles qui ont été exclues?

Sur la base des questions développées lors de l'esquisse de projet, il s'agit de déterminer dans quelle mesure une réponse concluante peut leur être donnée en fonction des méthodes et des moyens disponibles.

Les questions qui ne sont pas au centre de la problématique devraient être écartées. Elles doivent porter uniquement sur les éléments essentiels sur lesquels se fonde la politique évaluée, c'est-à-dire ceux qui sont susceptibles de la remettre en question. Il est préférable d'éviter de poser des questions purement descriptives ("comment, quel..."). En effet, ces questions fournissent une multitude d'informations, mais non focalisées. La qualité de ces réponses reste souvent insuffisante pour permettre une action en connaissance de cause.

Il est utile d'expliquer pour quelles raisons certaines questions évoquées dans l'esquisse de projet ou proches, par leur nature, de la problématique ont été exclues.

3. Quelles sont les données disponibles et que disent-elles?

Tout d'abord, il convient de s'informer sur l'ensemble des données préexistantes au sein des services concernés, telles que les textes légaux, les études effectuées, les statistiques existantes, les bases de données informatiques, les directives et check-lists internes, les listes de bénéficiaires de la politique, l'existence et la forme des dossiers individuels.

Pour chaque question de l'évaluation, il est utile de rappeler brièvement les informations déjà disponibles, en particulier si cela n'a pas été fait dans l'esquisse de projet. Ceci permet de mettre en lumière le contexte de chaque question et les hypothèses qui les sous-tendent.

4. Comment les informations nécessaires sont-elles récoltées?

Il existe de nombreuses techniques de récolte d'informations: • entretiens approfondis • entretiens de groupe • sondages écrits ou téléphoniques • analyses de bases de données • études documentaires ou historiques • observations directes ou discrètes • enquêtes comparatives (dans le temps ou avec d'autres unités similaires) • expérimentations, etc.

En recourant à plusieurs techniques différentes pour obtenir une même information, on accroît sa validité (ex. couplage entre un sondage statistique écrit et des entretiens approfondis). Le choix de l'outil adéquat dépend de chaque question posée ainsi que du type, de la qualité et de la précision de l'information que l'on veut obtenir. Bien entendu, il faut également tenir compte du temps et des moyens financiers disponibles. Parmi les méthodes envisageables, il s'agit de choisir celle qui présente le meilleur rapport coût-utilité compte tenu des informations à obtenir et de la qualité souhaitée. Par ailleurs, il est inutile de multiplier les sources d'information si on n'a pas ensuite le temps de bien les analyser...

Si l'idée est de faire des études comparatives avec d'autres pays, il s'agit de prévoir le mode de participation des pays retenus.

5. Quelles sont les personnes à interroger?

Le choix des personnes à interroger est essentiel. En multipliant les points de vue et en sélectionnant d'une manière équilibrée les représentants des intérêts en présence, on accroît la qualité des résultats et on favorise leur acceptation future.

L'étude de faisabilité identifie et comptabilise le nombre de fonctionnaires à interroger et les autres acteurs ou les bénéficiaires de la politique évaluée à interviewer. Il n'est pas nécessaire de donner le nom des personnes interrogés dans le cadre de l'étude de faisabilité.

6. Comment les données vont-elles être analysées?

L'analyse permet de mettre de l'ordre dans les données récoltées, de simplifier leur complexité, de les classer par catégories, de comparer des informations d'origines différentes (triangulations), de créer des typologies, d'établir des modèles...

Il n'y a pas de recettes toutes faites pour analyser des données qualitatives (description, analyse de cas, analyse de contenu). Il s'agit d'un processus créatif qui peut impliquer des comparaisons, des cotations, des matrices, etc. Il semble donc difficile de préciser le mode d'analyse dans l'étude de faisabilité à moins qu'une méthode très spécifique d'analyse ait été envisagée.

En fonction des choix méthodologiques, des analyses quantitatives doivent être faites: • statistiques descriptives • analyses factorielles, classifications hiérarchiques • tests statistiques d'inférence • analyses économétriques, régressions multiples, analyses multivariées...

7. Comment l'évaluation est-elle structurée (étapes, modules, etc.)?

Pour bien répartir le travail entre chaque membre de l'équipe et les experts éventuels, il est important de distinguer différents modules logiques et "autosuffisants" dans le cadre de l'évaluation.

Ces modules doivent être clairement agencés dans le temps pour équilibrer la charge de travail au long du processus et éviter tout retard intempestif! Le pire c'est de ne plus avoir assez de temps pour analyser les données récoltées et finalement pour formuler de bonnes recommandations qui constituent l'aspect le plus visible du rapport final... Rappel: le CC-EVAL s'est fixé l'objectif de produire cinq à six rapports d'évaluation par année.

8. Comment valider et renforcer l'acceptation des résultats?

Il est nécessaire, déjà au stade de l'étude de faisabilité, de se préoccuper la méthode de validation et de vérification des résultats. Il s'agit de réfléchir s'il convient d'aller au-delà de la simple consultation de l'office concerné quant au rapport final.

En fonction du thème (complexité, sensibilité politique, etc.), il peut être très utile de mettre sur pied un groupe d'accompagnement, notamment pour renforcer l'acceptation des résultats et assurer une meilleure mise en œuvre des résultats. La fiche méthodologique "groupe d'accompagnement" décrit quelles sont ses fonctions possibles, quand il convient de le mettre en place, comment le composer et quand le réunir.

On peut aussi imaginer organiser un **workshop** initial et/ou final avec les principaux acteurs concernés par le projet ou un **comité de lecture** composé de personnes moins concernées par le thème, externe ou internes au CDF.

9. Quels sont les modules octroyés à d'autres centres de compétence ou à des experts?

Les modules qui ne peuvent pas être pris en charge par le CC-EVAL ou par l'administration elle-même peuvent être confiés à d'autres centres de compétences au sein du CDF ou mandatés à des experts. L'étude de faisabilité décrit brièvement le contenu de chaque mandat et indique quelle est la plus-value que ces mandats apportent au projet..

10. Quelles sont les contributions demandées à l'administration?

Pour chaque opération prévue (ex. analyse comparative d'une sélection de dossiers, étude chronologique...), il faut se poser la question de savoir si on peut la déléguer à l'administration. Cette dernière est souvent mieux placée que le CC-EVAL. Ce mode de faire peut nous décharger d'une manière considérable. Le cas échéant, il faut s'assurer de pouvoir vérifier la qualité du travail effectué.

D'autre part, il est nécessaire de prévoir la charge de travail en heures que l'évaluation implique pour les services concernés (recherche de documentation et de données spécifiques, étude spécifique, interviews, remplissage de questionnaires écrits, relecture du rapport, consultations, etc.).

11. Nombre de jours de travail et moyens financiers nécessaires (experts, traduction, etc)?

L'étude de faisabilité prévoit le nombre de jours nécessaires pour chaque membre de l'équipe (utiliser le modèle développé FI-Projektplanung.xls), ainsi qu'un budget pour les éventuels experts, la traduction et la publication du rapport.

D. Réalisation de l'étude de faisabilité

Idéalement, il faudrait prévoir au maximum trente jours de travail pour réaliser l'étude de faisabilité, dans la mesure où l'esquisse de projet est complète et de bonne qualité. Dans ce cas, en effet, seule une ou deux interviews sont nécessaires, dans le but principal d'apprécier la possibilité d'obtenir les informations nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation (ex.: quelles études de cas choisir? existe-t-il des dossiers individuels? sont-ils accessibles? y a-t-il une base de données informatiques? comment intégrer les collaborateurs du service dans la récolte d'information?).

E. Présentation de l'étude de faisabilité

Le document doit être court et lisible (max. 15 p.). Il ne contient que ce qui est nécessaire au responsable de mandat pour prendre sa décision. Il évite de reproduire l'esquisse de projet en résumant son contenu dans le chapitre introductif.

Une fois adoptée, l'étude de faisabilité est envoyée au directeur d'office concerné.

F. Pour plus d'informations

La présente fiche présente de manière très (trop) succincte les principaux outils de l'évaluation. Pour plus d'information, il existe une multitude d'ouvrages passionnants (surtout en anglais!). Ex.:

BUSSMANN W., KLOETI U., KNOEPFEL P. (1997), Einführung in die Politikevaluation, Helbing & Lichtenhahn, Basel

CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION (1996), Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, La documentation française, Paris, mai 1996

PATTON, M.Q. (1987), How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Sage publications, Newbury Park, 1987