

## UN PROCESSUS D'ANALYSE D'IMPACT PRÉALABLE

21/11/2023

**Vous êtes en train d'élaborer un plan, un programme ou un projet et vous souhaitez disposer d'informations sur les effets auxquels il pourrait mener ?**

**Vous voulez conduire une analyse d'impact préalable ?**

**Cette fiche vise à décrire un processus d'analyse d'impact préalable générique, flexible et adaptable à vos besoins.**

### L'analyse d'impact préalable, c'est quoi ? Comment la pratique-t-on ?

L'analyse d'impact préalable est un outil d'aide à la décision qui recouvre une large diversité de pratiques<sup>1</sup>. Il s'agit d'un processus visant à identifier les conséquences futures d'une action ou d'une intervention publique (Leung et al., 2015).

Ainsi, l'analyse d'impact est à la fois un produit et un processus.

D'une part, il s'agit d'un produit qui peut prendre la forme d'un rapport, d'une synthèse ou d'un autre vecteur de communication de l'information (ex. : vidéo, podcast). D'autre part, il s'agit également d'un processus, impliquant différentes étapes, acteurs et types de connaissances (Adelle & Weiland, 2012).

Ce processus a pour objectif de favoriser l'apprentissage par les acteurs y prenant part ; ceux-ci peuvent alors s'approprier au fil des étapes les différents contenus produits.

Dans le cadre wallon, l'analyse d'impact permet notamment :

- D'identifier et d'évaluer, de manière systématique et rigoureuse, les effets (directs et indirects, attendus ou non) d'une politique publique, préalablement à sa mise en œuvre.
- D'agréger les connaissances existantes pour soutenir le processus décisionnel.

---

<sup>1</sup> En termes d'approches, il est notamment question d'analyse d'impact de régulation, d'analyse d'impact de durabilité, d'analyse d'impact social ou d'analyse d'impact en santé. En termes de méthodes, cela inclut notamment l'analyse coût-bénéfice, l'analyse multicritère l'analyse par scénario, ou la modélisation.

- De favoriser la participation des parties prenantes.

L'approche de l'analyse d'impact proposée dans cette fiche est pluraliste (selon la terminologie de Bond et al., 2012). Sur le plan méthodologique, cela signifie que l'approche et les outils mobilisés peuvent varier en fonction de la thématique ou du domaine concerné

(ex. : agriculture, énergie, emploi, logement), des connaissances existantes (données de suivi, études réalisées) ou de l'état d'avancement du projet. De plus, dans une telle approche, l'analyse d'impact souhaite prendre en compte une pluralité de positionnements et d'expertises provenant d'acteurs divers et variés.

### **Une illustration : mener une analyse d'impact sur le plan d'action Wallonie piétonne**

En 2023, le Haut Conseil stratégique a remis une analyse d'impact préalable sur le plan d'action Wallonie piétonne. Dans ce cadre, le processus a permis d'identifier et de structurer les possibles effets que pouvait avoir ce plan d'action en matière de climat, d'emploi et de pauvreté. À titre d'exemple, le développement d'infrastructures piétonnes de qualité favorise les déplacements piétons, soutenant le report modal vers des modes moins émetteurs de CO<sub>2</sub> (modes actifs, transports en commun). Le soutien aux déplacements piétons a également des effets positifs sur la santé des personnes, réduisant les risques de maladie cardiovasculaire. Cela rend les populations moins vulnérables à certains effets du changement climatique (ex. : fortes chaleurs).

Le processus a également favorisé l'identification d'une série de points d'attention en matière de mise en œuvre, afin de s'assurer que le plan d'action puisse atteindre ses objectifs.

Enfin, ce travail a aussi permis de préciser une série de principes visant à organiser le système de suivi et d'évaluation du plan d'action Wallonie piétonne.

## **Un processus générique, flexible et adaptable**

### **Principes généraux du processus**

Le processus présenté ci-après propose de mener une analyse d'impact préalable selon une méthodologie générique (1) qui se veut flexible (2) et adaptative (3) pour répondre à des objectifs prédéfinis (4).

1. La méthodologie est **générique** au sens où elle définit une série d'étapes-clés.
2. La méthodologie se veut **flexible** au sens où les étapes-clés définies ne sont pas figées : elles sont adaptées aux besoins et aux difficultés. Concrètement, certaines activités prévues dans une des étapes peuvent prendre place plus tôt ou plus tard en fonction du contexte. Similairement, la méthodologie peut évoluer au cours du processus en fonction des informations rassemblées lors des étapes antérieures ou en raison des difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre.
3. La méthodologie se veut également **adaptative**. Elle tient compte du contexte, des spécificités du domaine, de l'expertise disponible (ex. : études, bases de données, réseaux d'experts) ainsi que de l'avancement du projet. Par exemple, une analyse d'impact sur une stratégie énergétique en phase de finalisation sera très différente en termes de méthodes et d'outils d'une analyse d'impact visant une stratégie de promotion de la santé.
4. Les **objectifs définis** pour l'analyse d'impact sont un des éléments principaux pour déterminer les questions évaluatives et l'approche à adopter. Les questions évaluatives sont déterminées en fonction d'une série de critères comme l'efficacité, la pertinence, la cohérence ou encore l'efficience (Albarello et al., 2016).

### Un exemple du processus d'analyse d'impact mené par le Haut Conseil stratégique

Dans chaque avis du Haut Conseil stratégique, les questions évaluatives sont articulées autour de deux dimensions : l'analyse des effets sur les objectifs du gouvernement en matière de climat, d'emploi et de pauvreté et l'apport d'éclairages complémentaires sur l'action à mener.

En fonction, du contexte et de la politique analysée, d'autres questions évaluatives sont envisageables.

Dans le cadre du Haut Conseil stratégique, la première dimension, visant les **effets d'une politique publique**, s'intéresse au « quoi » de l'action à mener, au travers de deux questions :

- a) Quels sont les impacts directs et indirects (attendus et non-attendus) de la politique à mener ?
- b) Ces impacts sont-ils en cohérence avec les objectifs climatique, d'emploi et de lutte contre la pauvreté du Gouvernement ?

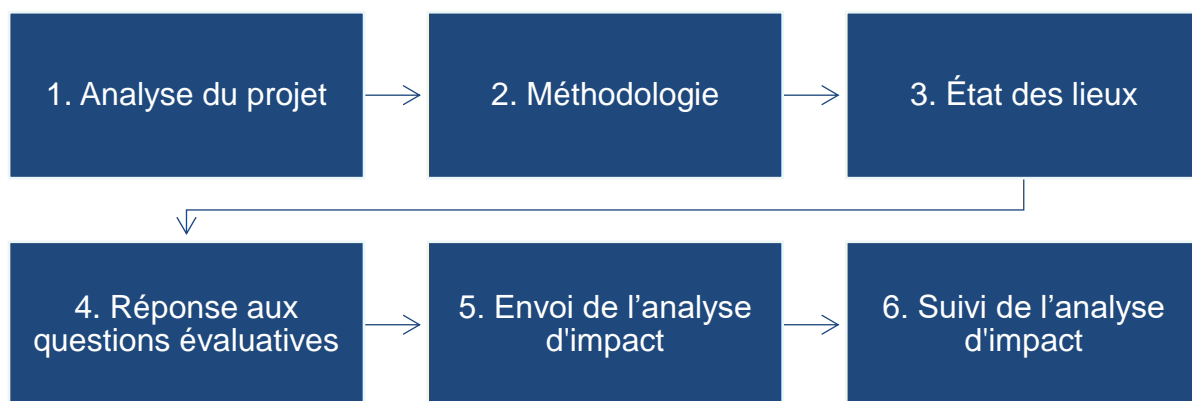
Quant à la seconde dimension, les **éclairages complémentaires**, elle vise principalement le « pourquoi » et le « comment » de ladite action. Cela se traduit par trois questions évaluatives :

- c) Existe-t-il des instruments alternatifs plus pertinents ?
- d) Quels sont les éléments de mise en œuvre à considérer afin de maximiser les impacts ?
- e) Comment établir un cadre de suivi et d'évaluation de la politique à mener ?

## Description du processus

Le processus d'une analyse d'impact préalable peut être découpé en six étapes, à suivre de manière flexible, adaptative et orientée par les questions évaluatives définies. Ce processus prend appui sur les demandes et questions des utilisateurs potentiels de l'analyse d'impact. Ceux-ci incluent les conseillers du cabinet ministériel en charge de la matière et les membres des administrations fonctionnelles concernées. Ils représentent, le plus souvent, l'autorité ayant mandaté l'analyse d'impact.

Ces six étapes peuvent être illustrées comme suit :



De manière assez générique, les différentes étapes du projet peuvent être décrites comme suit :

1. L'**analyse du projet** permet d'établir un premier descriptif de l'action analysée, notamment au regard de son état d'avancement, des connaissances disponibles, et des ressources y liées. C'est également l'occasion de discuter avec les potentiels utilisateurs, des objectifs de l'analyse d'impact et de son rôle dans le processus décisionnel, en tant qu'outil d'aide à la décision.
2. Sur la base de l'analyse du projet, une **méthodologie d'analyse d'impact** adaptée au contexte peut être établie. La méthodologie définit les questions évaluatives et un programme de travail. Ce dernier intègre un calendrier détaillé des différentes étapes, les ressources (humaines, temporelles, financières) allouées à chacune d'elles, les moments d'échanges prévus avec les utilisateurs potentiels et les livrables attendus.

Il est souvent pertinent de la présenter à certains utilisateurs potentiels, afin de s'assurer de la pertinence de l'approche choisie. Par exemple, ceux-ci peuvent pointer vers des réalisations et publications antérieures ou attirer l'attention sur des contraintes qui leur sont propres (tant en termes de contenu que de la temporalité).

3. L'**état des lieux** est établi sur la base de la méthodologie. Cette étape permet de collecter et de structurer les connaissances disponibles de manière à soutenir l'analyse d'impact. L'état des lieux s'appuie sur différentes méthodes et outils assurant une approche pluraliste de la thématique traitée dont : une revue de la littérature scientifique, une analyse

du cadre légal en vigueur, une cartographie des acteurs, des entretiens avec les parties prenantes, un état des lieux statistique ou encore une analyse comparative (ou *benchmarking*).

4. L'état des lieux nourrit l'étape suivante : la **réponse aux questions évaluatives**. Cette 4<sup>e</sup> étape est intrinsèquement liée à la précédente ; c'est la raison pour laquelle l'état des lieux doit être mené en ayant en tête les questions évaluatives.

Les informations collectées dans l'état des lieux sont articulées pour produire les réponses apportées aux questions évaluatives. Cette articulation entre les deux étapes s'appuie sur un cadre d'analyse structurant les informations (par exemple, une théorie de l'intervention<sup>2</sup> ou un modèle systémique<sup>3</sup>). Ce cadre peut soit être défini dans la méthodologie, soit dérivé des éléments présents dans l'état des lieux.

5. La **transmission** de l'analyse d'impact est une étape essentielle, pour assurer son appropriation de celle-ci par son destinataire ou ses potentiels utilisateurs. Dans certains cas, cette étape peut inclure une relecture de l'analyse d'impact réalisée par les principales entités concernées. C'est une manière de s'assurer de leur bonne compréhension du livrable et de répondre à leurs questions, tout en intégrant leurs retours et commentaires, le cas échéant.
6. La dernière étape est celle du **suivi de l'analyse d'impact**. Elle reflète une double volonté : l'opérationnalisation et la réflexivité.

D'une part, si l'analyse d'impact produit des recommandations, le rôle de l'analyste peut être d'accompagner les utilisateurs (ex. : le cabinet ou l'administration fonctionnelle) dans l'opérationnalisation des recommandations.

D'autre part, le suivi permet de porter un regard réflexif sur le processus d'analyse d'impact et sur ce qu'il produit, il est important de prévoir un dispositif de suivi de l'analyse d'impact et de son éventuelle influence sur le processus décisionnel (ex. : mention de l'analyse d'impact dans les documents préparatoires d'une décision, ou dans un débat parlementaire).

À nouveau, il est important de rappeler que ce processus d'analyse d'impact, tel que développé, est une des manières de mener de telles analyses. La réflexivité sur le processus et ses objectifs, notamment au travers des enjeux de flexibilité et d'adaptabilité, est en ce sens cruciale.

---

<sup>2</sup> Une théorie de l'intervention (ou théorie du changement) est une description de la manière dont une intervention publique (ex. : un projet ou un programme) est censée, théoriquement, atteindre ses objectifs et engendrer des effets sur les publics-cibles visés.

<sup>3</sup> Un cadre d'analyse systémique permet d'analyser de manière systématique une action ou un projet au départ d'une multitude de perspectives. Par exemple, le cadre « PESTEL » permet d'approcher une action au regard de six dimensions : politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale. À ce titre, le cadre d'analyse construit par le HCS au regard des enjeux climatiques, d'emploi et de pauvreté est également un cadre structurant permettant d'identifier et catégoriser les différentes informations issues des différentes sources de connaissances.

## Bibliographie

Adelle, C., & Weiland, S. (2012). Policy assessment : The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 25-33.  
<https://doi.org/10.1080/14615517.2012.663256>

Albarello, L., Van Haepere, B., Aubin, D., & Fallon, C. (2016). *Penser l'évaluation des politiques publiques*. De Boeck Supérieur.

Bond, A., Morrison-Saunders, A., & Pope, J. (2012). Sustainability assessment : The state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 53-62.  
<https://doi.org/10.1080/14615517.2012.661974>

Leung, W., Noble, B., Gunn, J., & Jaeger, J. A. G. (2015). A review of uncertainty research in impact assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 50, 116-123.  
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2014.09.005>