

SUIVI ET ÉVALUATION DES PLANS STRATÉGIQUES URBAINS ET TERRITORIAUX

SÉMINAIRE KTC-MÁLAGA. MÉTHODOLOGIE ET
BONNES PRACTIQUES DANS LA PLANIFICATION
STRATÉGIQUE URBAIN

Sousse, 10 et 11 avril 2014

Antonio Martín Mesa
Cátedra Planificación Estratégica Territorial
Universidad de Jaén
www.usuds.com



UNIVERSIDAD DE JAÉN
CÁTEDRA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA TERRITORIAL

ÉLAN, SUIVI ET ÉVALUATION DES PLANS STRATÉGIQUES TERRITORIAUX



Phase d'impulsion et de suivi: Objectifs

- **Renforcer la crédibilité du plan** dans la mesure où celui-ci est capable de communiquer/informer sur sa réalisation
- Permettre aux agents responsables de l'exécution de **continuer en contact avec la société civile**
- Le **maintien d'une attitude critique/constructive** entre ses membres sera un élément décisif pour le perfectionnement des projets
- **Rassembler l'information** qui sera utile pour la démarche évaluative qui s'ensuit

Phase d'évaluation: Systèmes d'évaluation

- Les systèmes d'évaluation se caractérisent en raison de leur volonté de **mesurer globalement le niveau de réalisation de la stratégie**, tout en faisant attention:
 - ❑ Aux changements probables de **l'environnement**
 - ❑ Au niveau **d'exécution des projets**
 - ❑ À l'évolution du **territoire**



Phase d'évaluation: Mesurer les changements du milieu

- L'évaluation de l'environnement se réalise selon les domaines visés lors de la phase de diagnostique. Ainsi, on étudie **l'évolution expérimentée par la contrée, la région ou le pays où s'insère la municipalité en question, les événements de l'entourage mondial, etc.**



Phase d'évaluation: Mesurer le niveau d'exécution des projets (I)

- L'évaluation du niveau d'exécution relève le niveau d'implantation du plan
- Il n'existe aucun rapport biunivoque entre le niveau d'exécution des projets et la réussite de l'objectif central du plan
- Tous les projets n'ont pas le même poids
- On utilise les **fiches d'évaluation** rassemblant les aspects suivants: identification du responsable de la mise en œuvre, acceptation de la procédure, niveau de concrétion du projet, budget assigné et ***niveau d'exécution***

Phase d'évaluation: Mesurer le niveau d'exécution des projets (II)

Il y a eu des études et des projets nécessaires à la mise en œuvre	10%
Il y a de financement	10%
Appel d'offre	10%
Projet approuvé par l'institution responsable	20%
Exécution phisique du projet	50-100%

Phase d'évaluation: Mesurer l'évolution du territoire

- L'évaluation doit être fondée sur un **système d'indicateurs** permettant de mesurer le développement expérimenté par celui-ci
- Le système doit rassembler un ensemble d'indicateurs socioéconomiques relevant **l'évolution expérimentée par chaque thème critique** ou variables-clé analysés au moment de la phase de diagnostique interne du territoire
- Cette information sert à **s'assurer que** l'évolution de la ville, de la contrée ou de la province est bien **en accord avec le modèle de futur défini dans l'objectif central du plan**



TYPES D'ÉVALUATION



Types d'évaluation: Qui évalue?

- **Évaluation interne ou auto-évaluation**
- **Évaluation externe**
- **Évaluation mixte**
- **Évaluation participative**



• L'évaluation interne ou auto-évaluation

- Réalisée par le personnel de l'administration ou par les gestionnaires du projet.
- Elle efface les « frictions » que l'évaluation faite par un tiers provoque sur les fonctionnaires ou sur les responsables.
- On lui reproche une diminution « d'objectivité » de la démarche d'évaluation. L'administration serait < juge et partie > de celle-ci.
- Les principaux avantages de l'évaluation interne: les évaluateurs connaissent le projet et peuvent avoir intérêt (ou absence d'intérêt) sur l'implantation des mesures que leurs rapports détaillent.
- Les avantages ont trait à ce que tout dépend de l'intérêt à mener l'évaluation, ou si le reste des agents y sont intéressés.

• L'évaluation externe

- Elle est réalisée par des professionnels indépendants, recrutés par l'organisme gestionnaire ou concepteur, en raison de leur supposée expérience dans l'exercice de l'évaluation.
- Face à la grande connaissance de l'évaluateur interne à propos des détails du projet, l'évaluateur externe apporte l'objectivité et la rigueur dans l'analyse des résultats.

- **L'évaluation mixte**

- Cherche à combiner les deux types d'évaluation mentionnées auparavant, tout en essayant que les évaluateurs externes réalisent leur travail en contact permanent avec les membres de l'équipe du projet.

- **L'évaluation participative**

- Implique la rencontre des intérêts de tous les agents. Cherche la dynamisation et le compromis à l'aide des techniques de groupes, d'ateliers de participation et de questionnaires, afin d'établir le flux d'information vers le haut à caractère informatif et consultatif.

Types d'évaluation: Quoi évaluer ?

- **L'évaluation du diagnostique et de la stratégie**
- **L'évaluation de la gestion et du processus**
- **L'évaluation de résultats et d'impacts**



- **L'évaluation du diagnostique et de la stratégie**

- L'objectif de cette évaluation est d'analyser la conception de la politique publique, c'est-à-dire, sa rationalité et sa cohérence.
- L'analyse prétend:
 - Vérifier l'exactitude du diagnostique socio-économique de départ.
 - Constater l'existence d'objectifs clairement définis et mesurables.
 - Analyser leur correspondance avec les problèmes.
 - Examiner la logique du modèle d'intervention conçu.



- **L'évaluation de la gestion et du processus**

- Cherche mesurer l'adéquation des mécanismes et des instruments mis en œuvre par la politique publique, dès sa conception jusqu'à son exécution, sans oublier le plan de communication et l'élaboration du projet de budget.
- L'évaluation de la gestion englobe l'analyse de l'organisation chargée de la gestion du projet et de ses procédures et critères de fonctionnement interne.



- **L'évaluation des résultats et impacts (I)**

- Essaie de connaître, premièrement, en quelle mesure la politique appliquée ou le projet arrivent-ils à réussir les objectifs établis et, d'autre part, avec quelles ressources.
- Ce qui nous mène, respectivement, à l'évaluation de l'efficacité, dans le premier cas, puis à l'évaluation de l'efficience.

- **L'évaluation des résultats et impacts (II)**

- **Évaluation des résultats:** ce niveau fait référence aux objectifs les plus immédiats et les plus directement ciblés par la démarche.
- **Évaluation des impacts:** on entend par impact les effets ou conséquences moins immédiates et plus générales. Ce type d'évaluation englobe l'analyse de l'effet de la politique publique dans les variables du contexte, par exemple, dans les agrégats macroéconomiques ou spatiaux (taux de croissance du PIB, distribution de la revenue, poids des secteurs et de la structure productive, taux de chômage et de activité, etc.).

Jugement de l'évaluation

- Après l'analyse du niveau d'exécution du plan, il faut remarquer les déviations par rapport à ce qu'on avait planifié
- Si les résultats ne sont pas satisfaisants, une analyse des déviations s'impose et il faut prévoir:
 - Des mesures correctives
 - Une révision des stratégies définies dans le moment initial
 - Une reformulation du plan
- La reformulation du plan est en rapport avec une nouvelle phase de diagnostique, clôturant ainsi le cycle complet de la planification stratégique.

LE TRAVAIL EFFECTUÉ EN COLLABORATION AVEC LE KTC



- Seminario KTC-Málaga, 22 y 23 de marzo de 2012
Rapport: ***Impulso, seguimiento y evaluación de planes estratégicos***
- Papier de recherche: ***Evaluation of Territorial Strategic Plans***
(<http://www.usuds.org/en/web/ktc-malaga/-/debate-ejecucion-y-seguimiento>)
- Coordinateur pour le débat on-line sur:
Outils et mise en œuvre de l'innovation, suivi et évaluation des plans et des projets stratégiques, depuis octobre 2013
- Séminaire KTC-Málaga. ***Méthodologie et bonnes pratiques dans la planification stratégique urbain***, Sousse, 10 et 11 avril 2014



LES PRINCIPALES QUESTIONS SOULEVÉES DANS LE FORUM DE DISCUSSION ON-LINE



- Pouvons-nous encadrer l'évaluation des plans stratégiques territoriaux dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques?
- Quelles sont les limitations les plus importantes dans l'évaluation des plans stratégiques territoriaux?
- Il faut distinguer:
 - Suivi et évaluation de la mise en œuvre des projets du PCD
 - Analyse d'impact du PCD sur le territoire
- Que pensez-vous de l'évaluation de l'impact du PCD dans la ville? Analyse d'impact au-delà de la vérification de la mise en œuvre du projet?

ATELLIER 3



ATELLIER 3: Impulsion, surveillance et évaluation des plan stratégiques

- A) Quels instruments ou outils pourraient également être utilisées, en plus, pour évaluer l'impact du PCD? Analyse shift-shar, modèles input-output, analyse coût-bénéfice, analyse frontière, analyse coût-efficacité...
- B) Comme distinguer dans le court et le moyen terme ce qui a été réalisé grâce à l'influence du PCD et ce que est dû à d'autres facteurs exogènes?

- **L'analyse coût-bénéfice (ACB)**

Mesure de la réalisation des objectifs en termes de coûts:

- Contrôler si on été minimisés les ressources nécessaires pour offrir un niveau optimal de biens ou de services publics
- Contrôler si vous avez maximisé les avantages sociaux qui peuvent être obtenus avec ressources déterminées

L'analyse ABC peut être appliqué ex ante, ce qui aiderait a considérer d'autres actions efficaces, ou ex-post, de sorte que on peut déterminer le degré d'efficacité atteint

- **Coût-efficacité**

L'analyse coût-efficacité est une alternative à l'analyse coût-bénéfice, il tente de trouver l'efficacité de l'investissement public, notamment dans les secteurs où les coûts et les avantages sont difficiles à mesurer en termes monétaires

- **Analyse de Frontière (DEA)**

Permet de comparer des unités de gestion qui développent des services similaires, de sorte que montre l'efficacité relative de ces unités par rapport à la «frontière efficiente», soit individuellement pour chaque unité évalué, soit par une mesure du niveau moyen de l'efficacité

ATELLIER 3: Impulsion, surveillance et évaluation des plan stratégiques

A) Quels instruments ou outils pourraient également être utilisées, en plus, pour évaluer l'impact du PCD? Analyse shift-shar, modèles input-output, analyse coût-bénéfice, analyse frontière, analyse coût-efficacité...

RÉPONSES

Emili Mas (AMB, Barcelona): Un bon système d' ndicateurs sociaux et économiques sont la base pour pouvoir évaluer les PCD. Après on peut faire tout.



Oriol Barba (AMB, Barcelona): Je crois que c'est important de voir l'impact du processus d'élaboration du PCD dans la ville dans un point de vue global, est ne pas tomber sur un exercice trop théorique de voir si l'impact est seulement du PCD ou de facteurs internes. N'est pas un processus mathématique où on peut clairement isoler les variables. Il dit pour finir: Je ne sais pas si ma réponse est une résignation face à l'incapacité de trouver une vraie manière d'isoler l'impact du PCD du reste de facteurs.

Adel Saidi (Tunise): Analyse SWOT, Mission d'évaluation à mi-parcours.

Alfons Segura (Barcelona): Tous ces instruments, et d'autres, peuvent être utiles. Ce qui est important est identifier clairement quelles variables urbaines il nous intéresse d'analyser pour mesurer l'évolution de la ville. L'analyse de chaque variable requerra les utiles spécifiques que les professionnels de chaque matière pourront fournir.

Driss M'jahed (*Chef cellule PCD de Tétouan*): L'expérience de la commune urbaine de Tétouan dans le processus d'évaluation et nouvelle, mais les instruments que nous sommes en train d'utiliser c'est l'étude de l'impact des projets de multiples natures sur la population et sur l'environnement en comparant les données entre le début de PCD en 2010 et la situation actuelle.

Joan Campreciós (*Diputació Barcelona*): Todos ellos son importantes en función de la capacidad técnica para realizarlos. Añadiría a ellos encuestas de satisfacción y de opinión de los líderes del Plan. También puede ser de interés captar opiniones de personas y actores externos pero con relación y conocimiento de la ciudad objeto del PCD.

Karim Elouardani (*Coordinateur Equipe Locale SDV Sousse, Tunisie*): Nous sommes actuellement dans la réflexion et l'élaboration de ces outils. Il serait intéressant de travailler sur l'efficacité du plan en termes de citoyens concernés, en termes d'outputs pour la ville.

Forouk Tebbal (*Argelia*): Les analyses proposées sont importantes mais il y a lieu de considérer également une analyse sociale en procédant à des enquêtes périodiques de perception de l'impact du PCD par des groupes cibles.

Toufik Megdich (*Sfax, Tunisie*): Tous les instruments et outils cités sont utiles et complémentaires.

Dr. Riadh Haj Taieb (Sfax, Tunisie) : Un observatoire est un SIG sont mis en place pour le suivi de la réalisation des projets et l'évaluation de leur impact sur la concrétisation de la vision.

M^a del Carmen García Peña (Málaga) : Nous faisons toujours depuis quelques années aussi des enquêtes de perception au différents collectives. Parfois ce n'est pas suffisant avec les indicateurs quantitatifs pour comprendre la évolution de la ville.

ATELLIER 3: Impulsion, surveillance et évaluation des plan stratégiques

B) Comme distinguer dans le court et le moyen terme ce qui a été réalisé grâce à l'influence du PCD et ce que est dû à d'autres facteurs exogènes?

RÉPONSES

Emili Mas (*AMB, Barcelona*): Le court terme es un mandat des élus. Moyen terme es plus d'un mandat. Les projets bien travaillés peuvent surmonter les changements politiques. Les projets que dépendent des agents de dehors la ville doivent être poursuivis. Les projets privés sont plus vulnérables a la situation économique.



Oriol Barba (*AMB, Barcelona*): C'est toujours difficile, parce que, outre l'ensemble des facteurs «exogènes» est difficile à définir. Certains facteurs dehors de la municipalité ou les plus proches intervenants pourraient avoir une faible participation dans le PCD, mais étant toujours inclus. Je pense que le suivi et l'analyse de la évaluation doit être une part de la réalisation du plan stratégique, indépendamment de ce que sont les facteurs responsables de sa mise en œuvre.

Adel Saidi (*Tunise*): Un planning PCD devrait intégrer un calendrier de réalisation et un montage institutionnel qui précise les intervenants. Une clé de répartition doit la part de chaque institution.

Alfons Segura (*Barcelona*): Je ne le sais pas ni je crois qu'il soit remarquable. Ce qu'il importe est d'analyser si l'évolution de la ville est celle désirée. Si cette évolution n'est pas celle désirée, bien que les projets aient obtenu les résultats prévus, il faudra réviser le plan et définir nouveaux projets.

Driss M'jahed (*Chef cellule PCD de Tétouan*): Par le suivi et l'évaluation et la comparaison des données en prenant compte à la fois des projets du PCD et des facteurs extérieurs(crise, printemps arabe, orientations de l'Etat...). Il ya des projets qui ont été réalisé grâce au PCD, car ils ont été déjà programmés (EX : Projet de développement urbain), et il ya des projets qui sont du au facteurs exogènes (INDH. Contrat programme pour le tourisme, programme Rawaje pour le commerce, programme pour l'artisanat...).

Joan Campreciós (*Diputació Barcelona*): La respuesta podría ser muy clara. Todo aquello que ha estado planteado en el Plan, se ha realizado gracias al plan y a su acción de lobby. Otros proyectos pueden haberse ejecutado por otras razones exógenas a la propuesta del Plan, la cuestión será si sus resultados van en la misma dirección que propone el Plan o en contra.

Karim Elouardani (*Coordinateur Equipe Locale SDV Sousse, Tunisie*): Nous ne sommes pas encore avancés dans cette voie.

Forouk Tebbal (*Argelia*): Il est, de façon générale, très difficile d'affecter des résultats distincts à des causes différentes dans le domaine du développement économique. Mais le niveau de réalisation des activités inscrites dans les plans stratégiques devraient pouvoir donner une indication relativement précise de ce qui peut être attribué au PCD.

Toufik Megdich (*Sfax, Tunisie*): Le suivi permanent est nécessaire. Le plan stratégique peut aussi avoir un impact indirect non négligeable qu'il faut pouvoir évaluer même qualitativement.

Dr. Riadh Haj Taieb (Sfax, Tunisie) : La méthode SWOT régulièrement réalisée permettra d'évaluer l'impact du Plan Stratégique d'une part et de déterminer l'impact des facteurs exogènes sur le développement de la ville.

M^a del Carmen García Peña (Málaga) : C'est important designer au début de processus les indicateurs de suivi et analyser permanent ment quels sont les projets de la ville qui répond au stratégique de notre Plan.



ÀREA METROPOLITANA DE BARCELONA (BARCELONA-SPAIN)

FUNDACIÓN CIEDES (MÁLAGA-SPAIN)

MUNICIPALITÉ DE SFAX (SFAX-TUNISIE)

URBAN COMMUNITY OF AL FAYHAA (TRIPOLI-LEBANON)

LARNAKA MUNICIPALITY (LARNAKA-CYPRUS)

MUNICIPALITÉ DE SOUSSE (SOUSSE-TUNISIE)

SAIDA MUNICIPALITY (SAIDA-LEBANON)

Associated partners:



Antonio Martín Mesa
Cátedra de Planificación Estratégica
Universidad de Jaén
Campus de Las Lagunillas, Edif. C-3
23071 Jaén (España)
email: amartin@ujaen.es

This document has been produced with the financial assistance of the European Union. The contents of this document are the sole responsibility of USUDS Network and can under no circumstances be regarded as reflecting the position of the European Union.

