



GUIDE pour le suivi et l'évaluation de la politique urbaine nationale

GUIDE pour le suivi et l'évaluation de la politique urbaine nationale

Publié pour la première fois à Nairobi en 2020 par ONU-Habitat

Droit d'auteur © Programme des Nations unies pour les établissements humains, 2020

Tous droits réservés

Programme des Nations unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)

P. O. Box 30030, 00100 Nairobi GPO KENYA Tel:

Tél: 254-020-7623120 (Central Office) www.unhabitat.org

www.unhabitat.org

Numéro HS : HS/009/20E

Contribution financière et soutien : République de la Corée du Sud

Remerciements

Coordinateurs: Remy Sietchiping, Sara Hoeflich.

Contributeurs : Carmen Sanchez-Miranda Gallego, Donatien Beguy, Edgardo Bilsky, Gonzalo Lacurcia Abraira, Henda Gafsi, Ignacio de la Puerta, Jean-Baptist Buffet, Josep Baguena, Marc Darder Solé, Martin Barugahare, Massimo Perrino, Michael Sutcliffe, Omoyele Williams Oyekola, Raphael Sedlitzky, Remy Sietchiping, Rene Peter Hohmann, Roberto Ottolenghi, Sara Hoeflich, Serge Allou, Tadashi Matsumoto, Ulrich Graute, Wicaksono Sarosa, Zahra Aden.

Conception et présentation : Jean Robert Gatsinzi.

Éditeur: Karim Hussein

Avis de non responsabilité

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue du Programme des Nations Unies pour les établissements humains, des Nations Unies ou de ses États membres.

La présente publication peut être librement reproduite ou citée, en tout ou partie, à condition qu'il soit fait mention de la source.

GUIDE pour le suivi et l'évaluation de la politique urbaine nationale

AVANT-PROPOS



ONU-Habitat et Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) soutiennent l'élaboration et la mise en œuvre de politiques urbaines saines qui amélioreront la vie des citoyens et contribueront à la réalisation de leurs rêves. Nous devons travailler avec diligence dans toutes les sphères gouvernementales à l'échelle nationale pour nous assurer que les politiques urbaines nationales (PUN) font l'objet d'un suivi et d'une évaluation adéquats afin d'atteindre l'impact de développement et le potentiel de transformation escomptés. Le suivi et l'évaluation (S&E) sont un puissant outil de gestion publique susceptible d'être utilisé pour améliorer la manière dont toutes les sphères gouvernementales obtiennent des résultats grâce à une élaboration de politiques saines. Un bon cadre de suivi et d'évaluation est nécessaire pour pouvoir poser des jalons politiques et gérer les défis, faire preuve de responsabilité, de transparence, et contribuer à instaurer la confiance entre les gouvernements et leurs communautés.

Les gouvernements nationaux sont encouragés à créer, élaborer et mettre en œuvre des politiques urbaines nationales en collaboration avec les gouvernements infranationaux afin de s'attaquer à la multitude de problèmes auxquels tous les niveaux de gouvernement sont confrontés, notamment le changement climatique, la fourniture de logements, la mobilité et le transport, la réhabilitation des bidonvilles, ainsi que la création d'espaces publics sûrs, inclusifs et accessibles à tous. Ces politiques sont essentielles à la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes (NPV), l'engagement mondial né de la conférence Habitat III des Nations unies qui s'est tenue à Quito, en Équateur, en 2016.

Le NPV souligne l'importance de l'égalité de participation des gouvernements nationaux, locaux et régionaux à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques urbaines.

Mme Maimunah Mohd Sharif

Secrétaire général adjoint des Nations unies

Et directrice exécutive d'ONU-HABITAT



En effet, toutes les sphères gouvernementales devraient avoir la possibilité de fournir une rétroaction cohérente tout au long du processus de la PUN. Par exemple, les associations de gouvernements locaux (LGA) jouent un rôle clé dans le suivi des processus de politique urbaine.

Au moment où de nombreux gouvernements nationaux se lancent dans l'élaboration de politiques urbaines nationales, l'on recourra de plus en plus au S&E pour façonner l'avenir et favoriser les améliorations en matière d'élaboration de politiques, de gestion, de renforcement du dialogue et de collaboration entre tous les niveaux de gouvernement et les autres acteurs.

Nous sommes heureux de vous présenter la publication « **Guide pour le suivi et l'évaluation de la politique urbaine nationale** ». Elle arrive à point nommé pour les pays qui cherchent à mettre en œuvre leur politique urbaine nationale et à revoir les politiques existantes afin d'y apporter des modifications concrètes et transformatrices. Ce Guide fournit des étapes et des conseils clairs sur la manière de concevoir, de gérer, de mettre en place un bon suivi et une bonne évaluation de la politique urbaine et de soutenir la mise en œuvre des ODD ainsi que du NPV. Il permettra aux décideurs et aux acteurs de la politique urbaine nationale de savoir quand et si les politiques fonctionnent, et dans quelle mesure elles contribuent aux programmes de développement mondiaux. Le Guide complète de nombreux autres guides pratiques élaborés par ONU-Habitat et ses partenaires pour soutenir les États membres, les gouvernements locaux et d'autres acteurs intéressés par la co-création de politiques urbaines percutantes et efficaces qui garantiront que personne et aucun lieu ne soit laissé pour compte.

Mme. Emilia Saiz

Secrétaire Général, CGLU

TABLE DE MATIÈRES

AVANT-PROPOS	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS	8
LISTE DES FIGURES	9
LISTE DES ENCADRÉS	9
SOMMAIRE	10
INTRODUCTION	11
Les avantages d'une politique urbaine nationale	13
Les avantages du suivi et de l'évaluation	13
Contexte économique et de développement	16
Contexte sociopolitique	17
Contexte environnemental et écologique	18
Contexte culturel	18
Liens avec les ODD et leurs objectifs spécifiques	19
CHAPITRE 1: POURQUOI PROCÈDE-T-ON À L'ÉVALUATION ET AU SUIVI ?	22
Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils importants dans le contexte des politiques urbaines nationales ?	24
CHAPITRE 2: COMMENT SUIVRE ET ÉVALUER LA PUN	27
Suivi des Politiques urbaines nationales	27
Les cinq composantes principales du suivi	27
Étapes proposées pour le suivi de la PUN	28
Moyens de partage des données de suivi	29
Évaluation de la Politique urbaine nationale	29
Étapes de l'évaluation de la PUN	30
Utilisation de l'équipe de pays / du groupe de gestion de l'évaluation	31
Sélection d'une équipe d'évaluation	31
Le recrutement et la sélection d'une équipe d'évaluation devraient être régis par un processus et des procédures de passation établis. Les conseils suivants permettront l'identification d'un ou de plusieurs bons évaluateurs :	31
Réalisation de l'évaluation	32
CHAPITRE 3: QUI DEVRAIT ÊTRE ASSOCIÉ AU SUIVI ET A L'ÉVALUATION ?	37
Clarifier les rôles et responsabilités	37
Présentation des accords de partenariat	38
De la formulation de la PUN à son évaluation, en passant par sa mise en œuvre	42

CHAPITRE 4: QUAND DEVRAIENT AVOIR LIEU LE SUIVI ET L'EVALUATION DE LA PUN ?	45
Mise en place du cadre du S&E	45
Évaluation de l'état de préparation : évaluation ex ante	46
Evaluation de l'évaluabilité d'une PUN	47
Que faire des résultats du S&E.	48
CONCLUSION	50
Recommandations pour un suivi et une évaluation efficaces.	50
Annex	53

LISTE DES ABRÉVIATIONS

FGD	Groupes de discussion
LRGAs	Associations de gouvernements locaux et régionaux
S&E	Suivi et Evaluation
ONG	Organisations non gouvernementales
NPV	Nouveau Programme pour les villes
PUN	Politique urbaine nationale:
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
TOC	Théorie du changement
TDR	Termes de référence
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Principaux acteurs du suivi et de l'évaluation	16
Figure 2. Niveaux d'attention accordés aux thèmes sélectionnés dans la PUN au stade de la formulation ou au-delà, à l'échelle mondiale.....	24
Figure 3. Évaluation des processus, des produits et des résultats de la PUN	29

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1. Principaux avantages	15
Encadré 2. Liens avec les ODD	19
Encadré 3. Caractéristiques des indicateurs SMART	35
Encadré 4. Cibles absolues et relatives	35
Encadré 5. Organes requis pour la PUN	41
Encadré 6. Évaluations ex ante, de processus et ex post	46

SOMMAIRE

Le succès de la politique urbaine nationale (PUN) dépend de son efficacité à aider les décideurs politiques à s'assurer du changement positif qu'elle apporte à la vie de tous. La politique urbaine nationale fait le lien entre le quartier et le monde. Une politique progressiste devrait également inclure la croissance prévue au-delà des frontières administratives actuelles en guidant les investissements stratégiques.

Par la création consultative de la PUN, les décideurs politiques et les parties prenantes peuvent prouver qu'ils ont conscience des problèmes urbains et de leurs exigences multisectorielles et éviter les inconvénients découlant souvent d'approches politiques désintégrées et isolées. Ces approches peuvent être source de frustration et de discord.

Un bon suivi et évaluation (S&E) établit des liens clairs entre les initiatives passées, présentes et futures et les résultats du développement. Le suivi et l'évaluation peuvent aider un organisme à extraire des informations pertinentes des activités passées et en cours, qui peuvent servir de base à la mise au point, à la réorientation et à la planification future des programmes : cela comprend l'établissement d'une base de référence ou d'une base de données permettant d'effectuer un suivi par rapport aux objectifs, aux produits (tout au long du processus politique) et aux résultats. Sans une planification, un suivi et une évaluation efficaces, il serait impossible d'évaluer si le travail va dans la bonne direction, si l'on peut revendiquer des progrès et des succès, et comment améliorer les efforts futurs.

Le Guide recommande que les gouvernements nationaux, régionaux et locaux soient habilités à suivre et à évaluer les politiques urbaines, car ils sont non seulement conscients des exigences, des tâches et des besoins changeants de leurs circonscriptions, mais aussi des inégalités territoriales et spatiales qui doivent être mises en lumière dans l'élaboration des politiques nationales. Cela cadre avec le rôle des associations de gouvernements locaux (LGA) qui soutiennent les dialogues nationaux-locaux et examinent les politiques du point de vue des gouvernements locaux.

Ce guide décrit les étapes et les outils de suivi et d'évaluation de la PUN. Il propose des étapes pratiques pour adopter une approche commune du suivi et de l'évaluation de la PUN. Il ne saurait être considéré comme la seule ressource ou le seul document à utiliser lors de la conception de la politique, puis lors du suivi et de l'évaluation, mais il complète les autres documents pertinents et d'orientation.

Il s'adresse à tous ceux qui ont un intérêt dans le processus de la PUN, qu'il s'agisse des autorités existantes aux différents niveaux du gouvernement, de leurs associations, des citoyens, des universitaires ou des décideurs politiques et de ceux qui seront impliqués dans le suivi et l'évaluation de la PUN. Il fournit des ressources clés et des pratiques exemplaires en vue d'un suivi et d'une évaluation efficaces.

INTRODUCTION

La mise en œuvre efficace de la PUN en appui à l'exécution du Nouveau Programme pour les villes (NPV) et d'autres programmes mondiaux nécessitera des mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation pour faire le point sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, les pratiques exemplaires existantes et les domaines où des améliorations pourraient être nécessaires. Une série d'outils et de cadres ont été utilisés dans le passé par différentes organisations internationales et au sein des gouvernements nationaux afin d'évaluer la PUN dans les pays tout en reconnaissant la diversité des conditions urbaines et institutionnelles en leur sein et entre eux.

La PUN doit être mesurée par rapport à des objectifs clairs et aux réalisations escomptées, si possible, liés à une base de référence, avec des indicateurs accessibles et mesurés en permanence.

Une Politique nationale urbaine se définit comme « Ensemble cohérent de décisions fondées sur un processus délibéré mené par le gouvernement. La politique urbaine nationale a pour ambition de coordonner et de rallier les différents acteurs autour d'une vision et d'un objectif communs orientés vers la promotion d'une stratégie de développement urbain plus transformatrice, plus productive, plus inclusive et plus résiliente à long terme » (ONU-Habitat 2014) ¹

L'adoption des objectifs de développement durable (ODD) et du NPV a fortement motivé les pays à se

lancer dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'une PUN inclusive et participative. Les politiques urbaines fournissent un cadre permettant de mieux exploiter les opportunités offertes par le développement des villes et des régions de toutes tailles, en garantissant la fourniture de services urbains de base, de logements abordables et d'autres commodités, la réduction de la pauvreté, l'autonomisation économique des groupes marginalisés, une gouvernance efficace et l'inclusion, surtout pour les femmes et les jeunes.

Le suivi et l'évaluation font partie des piliers du Programme 2030 et du NPV. Ils sont également utilisés pour évaluer les progrès nationaux vers le développement durable ainsi que pour mettre en lumière les lacunes dans la mise en œuvre de la planification et la prise de décision au niveau national. Les examens nationaux volontaires (VNR) présentés chaque année par les États membres des Nations unies lors du Forum politique de haut niveau sont un exemple d'outil de suivi et d'évaluation utilisé pour évaluer la mise en œuvre des ODD et du Programme 2030.

Le suivi et l'évaluation ont plusieurs objectifs. Tous les acteurs concernés peuvent savoir si les résultats escomptés sont atteints comme prévu, quelles mesures correctives pourraient être nécessaires pour garantir l'obtention des résultats escomptés et si les initiatives contribuent de manière positive au développement durable. Ils se rapportent aux résultats prédéfinis dans les plans de développement ou de politique. Ils sont motivés

1 ONU-Habitat et CGLU (2014). « L'évolution des politiques urbaines nationales: Une présentation générale, Nairobi.

par la nécessité de rendre compte de l'atteinte des résultats escomptés et constituent une base de preuves susceptibles d'éclairer la prise de décisions correctives. Le suivi est une évaluation continue qui vise à fournir aux parties prenantes des informations adéquates sur l'avancement ou le retard des activités en cours. L'évaluation, en revanche, est un examen² systématique et objectif de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de l'impact des activités à la lumière d'objectifs précis.³

En outre, le suivi, ainsi que l'évaluation, offrent la possibilité, à des moments réguliers prédéterminés, de valider la logique d'un programme, ses activités et leur mise en œuvre et de procéder à des ajustements, si nécessaire. Une bonne planification et une bonne conception ne suffisent pas à garantir les résultats. Il faut suivre les progrès accomplis dans l'obtention des résultats. De même, un bon suivi ne peut à lui seul corriger une mauvaise conception, de mauvais plans et de mauvais résultats d'un programme. Les informations issues du suivi doivent être utilisées pour encourager les améliorations ou renforcer les plans. Les informations issues du suivi systématique constituent également des données essentielles pour l'évaluation. Il est très difficile d'évaluer un programme mal conçu et qui ne fait l'objet d'aucun suivi systématique de ses progrès.

Le suivi et l'évaluation offrent également la possibilité de comparer les PUN à l'échelle mondiale en ce qui concerne les bonnes pratiques

des politiques de développement urbain. Ils ne sont pas statiques mais existent tout au long du processus politique. Le contenu de fond des politiques urbaines nationales varie d'un pays à l'autre. Cependant, les six points suivants figurent dans la plupart d'elles : **la gouvernance urbaine, de la viabilité spatiale, de la viabilité financière, de la viabilité économique, des garanties sociales, de la durabilité et de la résilience environnementales.**

De nombreux pays souhaitent établir une base appropriée pour un suivi et une évaluation efficaces de leur PUN. Selon le rapport de l'ONU-Habitat/OCDE intitulé Situation mondiale des politiques urbaines nationales (2018), sur les 150 pays examinés, la moitié (76) ont adopté des PUN explicites et l'autre moitié (74), des PUN partielles. En ce qui concerne les étapes d'élaboration de la PUN, 92 pays (61 %) mettent déjà en œuvre leur PUN, tandis que 58 pays (39 %) sont en train d'élaborer la leur.⁴

Ce guide est suffisamment vaste pour être adapté à un large éventail de contextes, mais aussi suffisamment spécifique pour mettre en lumière les questions clés à prendre en compte lors du suivi et de l'évaluation de la PUN. Les principes proposés dans ce guide garantiront un processus coordonné qui favorise et encourage une large appropriation nationale de la politique par l'ensemble des acteurs clés et des niveaux de gouvernement.

2 PNUD (2009). Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement. Bureau de l'évaluation du Programme des Nations unies pour le développement, New York.

3 UNICEF (1990). Guide de l'UNICEF pour le suivi et l'évaluation: faire une différence, New York.

4 OCDE et ONU-Habitat (2018). Situation mondiale des politiques urbaines nationales OCDE Paris et Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Nairobi.

Une demande claire en vue de la mise en place de cadres de suivi et d'évaluation visant à mesurer et à conseiller sur la conception et la mise en œuvre de la PUN émerge, et avec elle l'opportunité d'échange, de benchmarking, mais aussi la possibilité d'associer tous les acteurs concernés. A l'aide d'un format d'atelier de rédaction avec divers experts et praticiens, ONU-Habitat et Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) se sont associés pour élaborer un Guide pour le suivi et l'évaluation réussis de la PUN. Ce guide clarifie les différentes voies et techniques de suivi et d'évaluation de la PUN, les principes clés et les principales parties prenantes à impliquer. Compte tenu de l'effet important que la PUN peut avoir sur la gouvernance, il est impératif que tous les domaines du gouvernement soient intégrés au processus de la PUN, de l'adoption à l'évaluation en passant par le suivi. Ceci est particulièrement important pour les gouvernements locaux et régionaux.

Les avantages d'une politique urbaine nationale

Nombre de pays recherchent des mécanismes appropriés pour faire face aux opportunités et aux défis que présente l'urbanisation. La nécessité d'une approche coordonnée à l'échelon national et mondial pour sauvegarder une urbanisation durable et le développement des établissements humains est devenue très évidente. Il est donc important que les gouvernements s'engagent à concevoir un mécanisme politique intégré, qui favorise la croissance et la gestion des villes et crée les conditions nécessaires à un processus de développement urbain productif et prospère.

Une PUN est un cadre coordonné qui vise à exploiter les opportunités offertes et les défis rencontrés

par tous les acteurs d'un pays impliqués dans l'urbanisation. Le cadre défend l'intérêt public et débloque les objectifs de développement dans les territoires soumis aux forces de la concurrence ainsi qu'à une forte dynamique spatiale.

Elle permet à tous les niveaux de gouvernement et aux acteurs non étatiques de coopérer de manière productive avec toutes les forces de production dans l'urbanisation, conduisant à des villes plus durables sur le plan environnemental et plus inclusives sur le plan social. Cela permet à terme d'améliorer la compétitivité globale à l'échelle municipale, nationale et mondiale.

Une PUN devrait aborder les implications territoriales des aspirations de développement et de croissance d'un pays et documenter les progrès réalisés pour améliorer le bien-être économique et social de la population. Elle devrait favoriser le développement d'un continuum d'établissements humains et d'un réseau de villes plus compactes, socialement inclusives, intégrées, connectées et résistantes au climat. Elle devrait tenir compte des besoins de croissance et d'expansion des villes et des agglomérations et établir les liens entre les zones urbaines, périurbaines et rurales ou fournir des orientations et un soutien pour la régénération ou le changement de fonction et de forme. Une nouvelle politique urbaine place la planification urbaine et le développement régional intégré, soutenus par une législation urbaine et des politiques économiques appropriées, au cœur du développement national.

Les avantages du suivi et de l'évaluation

La politique urbaine nationale la plus efficace est celle qui se fonde sur le développement d'infrastructures et de services.

Cependant, même les politiques les plus innovantes échouent si le processus de planification est exclusif ou opaque, ou si les politiques ne sont pas liées aux plans, programmes et règlements. Une politique urbaine nationale inefficace se caractérise par une vision stratégique inadéquate et l'absence d'une vision commune pour stimuler la croissance.

Elle se caractérise également par une absence de systèmes de suivi et d'évaluation. Une politique urbaine nationale qui ne prend pas en compte et ne traite pas les questions d'exploitation et d'entretien à long terme peut entraîner une gestion inefficace et peu efficace du développement urbain.



- Fournir un retour d'information sur l'ampleur de la réalisation des objectifs des projets



- Identifier les problèmes potentiels à un stade opportun et proposer des solutions possibles



- Contrôler l'accessibilité du projet par tous les segments de la population cible



- Contrôler l'efficacité avec laquelle les différentes composantes du projet sont mises en œuvre et proposer des améliorations



- Évaluer la mesure dans laquelle le projet ou la politique peut atteindre ses objectifs généraux ;



- Fournir des lignes directrices pour la planification de projets futurs



- Favoriser l'inclusion et l'appropriation de la PUN par toutes les sphères gouvernementales en adoptant une approche inclusive



- Influencer les stratégies d'assistance sectorielle : une analyse pertinente de l'évaluation des projets et des politiques peut mettre en évidence les résultats des interventions précédentes, ainsi que les forces et les faiblesses de leur mise en œuvre



- Améliorer la conception des politiques : utiliser des outils de conception de projets tels que le cadre logique et le cadre axé sur les résultats pour structurer les indicateurs de suivi des performances des projets et dès Le processus de sélection des indicateurs de suivi est un test de la solidité des objectifs politiques et peut conduire à des améliorations dans la conception des politiques



- Intégrer les points de vue des parties prenantes : l'appropriation entraîne la responsabilité. Les objectifs devraient être fixés et les indicateurs sélectionnés en consultation avec les parties prenantes, de manière à ce que les objectifs et les cibles fassent l'objet d'une « appropriation » commune. Le suivi et l'évaluation peuvent servir d'outils pour vérifier l'efficacité ou non de l'engagement des parties prenantes



- Démontrer la nécessité de corrections à mi-parcours : un flux d'informations fiable pendant la mise en œuvre permet aux gestionnaires de suivre les progrès et d'adapter les opérations pour tenir compte de l'expérience.

Encadré 1. Principaux avantages

La PUN exige une approche de programmation intégrée et multidimensionnelle - en accord avec les ODD et le NPV. Le suivi et l'évaluation de la PUN doivent donc être alignés sur les principes suivants :

- | | |
|---|--|
|  Appropriation et responsabilité nationales (ce qui est décidé, sera fait et financé); |  Egalité des sexes, transparence et responsabilité ; |
|  Participation et inclusion (en n'oubliant personne et aucun espace, fondées sur les droits de l'Homme) ; |  Accessibilité financière (rentabilité et ressources) ; |
|  Habilitation de toutes les sphères du gouvernement à participer pleinement à l'élaboration des politiques urbaines ; |  Qualité et crédibilité; |
|  Exécutable par une approche du développement fondée sur les droits de l'Homme ; |  Orientée vers l'action; |
| |  Durabilité; |
| |  Fondée sur des preuves. |

Un autre principe souligné dans ce chapitre est la nécessité de flexibilité dans la conception des accords de partenariat. Il est important de fonder les décisions sur une analyse contextuelle approfondie de chaque pays concerné et de prendre des décisions sur les cadres institutionnels, les méthodes de S&E et les accords de partenariat en conséquence.

L'analyse contextuelle devrait comprendre une analyse du contexte

- Économique et de développement,
- Sociopolitique,
- Environnemental et écologique,
- Culturel.

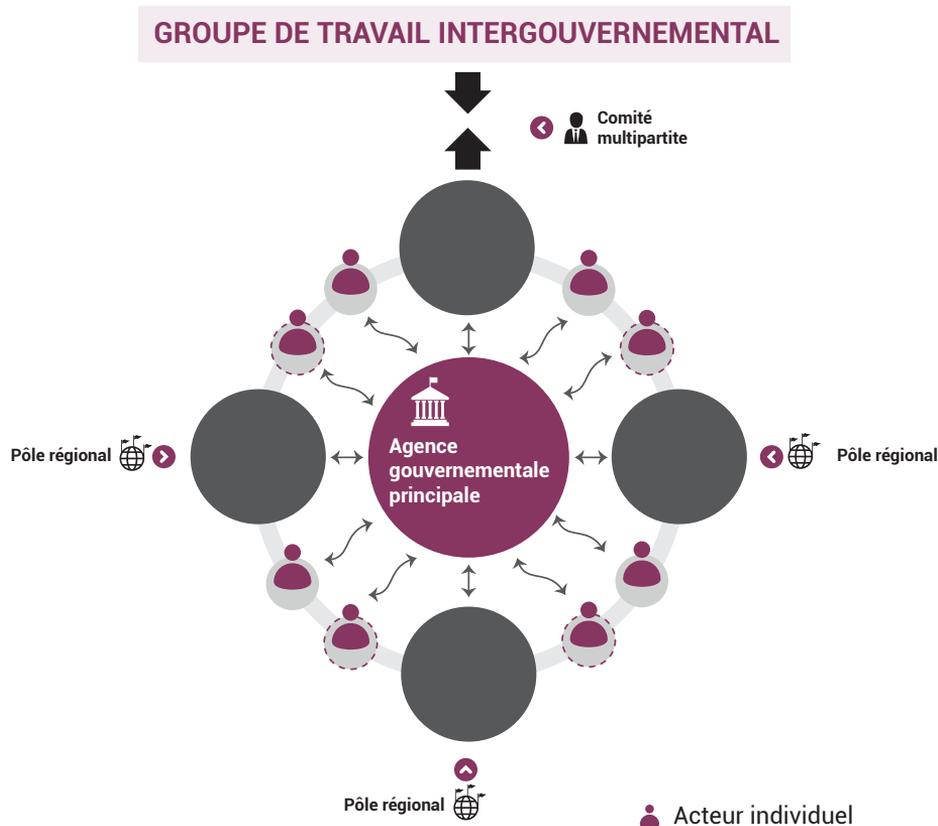


Figure 1. Principaux acteurs du suivi et de l'évaluation

Contexte économique et de développement

Des études de cas ont montré que dans les pays qui se sont lancés dans l'élaboration d'analyses stratégiques générales en vue d'un cadre politique à long terme pour le secteur urbain, la portée et les objectifs peuvent varier considérablement. Les implications pour l'ensemble du processus peuvent être diverses, y compris le choix des acteurs / partenaires dans le suivi et l'évaluation.

- **La PUN au niveau national (les gouvernements peuvent utiliser différents acronymes pour définir l'exercice) découle de préoccupations fondamentales telles que :** le désir de mieux aider les villes à gérer le

développement urbain dans le contexte d'une urbanisation rapide et d'importants flux de population vers les zones urbaines.

- **Cependant, il existe une différence importante :** certains pays limitent la portée d'une PUN à la recherche d'un cadre politique amélioré uniquement au niveau de la ville, visant à mieux gérer les processus de développement là où les flux de personnes arrivent. Les villes, en même temps, peuvent être des moteurs essentiels d'une nouvelle économie. En revanche, d'autres pays peuvent se fixer un objectif plus large et plus ambitieux : utiliser la PUN comme une occasion de repenser radicalement l'ensemble du cadre de développement national, un cadre qui

considère les villes comme des éléments d'un système territorial plus large soumis à la pression des changements économiques et démographiques en cours et en vue de favoriser un développement socio-économique plus rapide.

- **Les accords de partenariat ont des implications évidentes dans ces deux contextes distincts.** Si les activités de la PUN peuvent être générées et dirigées par le ministère officiellement responsable du développement urbain (avec les liens de collaboration interministériels requis), elle pourrait également être supervisée et guidée par les ministères de l'Economie et/ou de la Planification du développement afin d'assurer la cohérence avec les plans de développement nationaux. En effet, les tentatives de gestion de ce type de PUN au sein des ministères « urbains » peuvent rendre l'exercice plutôt inconséquent.
- **Certains pays tentent d'accélérer les flux d'urbanisation pour atteindre le niveau « d'agglomération » jugé nécessaire pour faciliter l'industrialisation et augmenter la productivité et les niveaux de revenus.** À l'opposé, les économies nationales axées sur l'exportation peuvent au contraire être contraintes de réduire le niveau de surconcentration dans un grand centre métropolitain et de rééquilibrer l'aménagement du territoire. L'éventail des représentants des secteurs économiques et des investisseurs privés, des administrations infranationales, des agences environnementales et des groupes civiques et communautés concernés s'élargit. Les implications pour le suivi et l'évaluation peuvent être considérables.

Contexte sociopolitique

En ce qui concerne le contexte sociopolitique, plusieurs aspects doivent être pris en compte dans le choix des partenaires pour la gouvernance de la PUN ainsi que pour le suivi et évaluation.

- La manière dont la gouvernance infranationale est organisée, le degré de décentralisation des fonctions de droits et les mécanismes de décentralisation (fiscaux, de planification, normatifs, etc.).
- La place de la PUN (ou d'autres acronymes en rapport avec le contexte national) dans les programmes politiques nationaux. La principale distinction est entre les pays où une forme de PUN est spécifiquement imposée par des instruments juridiques (voire par la Constitution) et les pays en transition politique, où la prise de décision urbaine/territoriale se fait par une série d'initiatives sectorielles souvent non coordonnées (ou contradictoires).
- Le niveau de participation démocratique et de responsabilité établi, exigeant une évaluation sans compromis de la transparence par rapport à l'opacité des processus de prise de décision. Les questions clés sont notamment la présence enracinée sur les marchés fonciers de pratiques d'acquisition de terres à grande échelle accompagnées d'une marginalisation sociale accrue, le degré d'instruments juridiquement garantis pour le recours aux tribunaux, et la réponse d'un gouvernement aux pressions sociales autour de l'accès aux droits fondamentaux, à la terre, aux services et au logement, vont de pair avec la reconnaissance démocratique de tous les groupes sociaux.

Cela inclut la reconnaissance des rôles des personnes marginalisées dans la vie politique, en particulier les femmes, les peuples autochtones, les personnes handicapées et les jeunes.

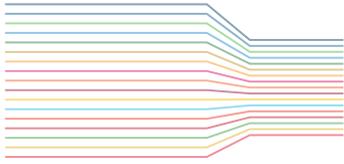
Ce type d'analyse indiquera dans quels cas les conditions préalables à une gouvernance et un suivi participatifs et transparents de la PUN sont réunies. Par conséquent, le processus de PUN entrepris dans un environnement démocratique imparfait peut encore favoriser un processus vertueux de renforcement de la société en termes de participation et de responsabilité. Par ailleurs, une PUN peut ne pas être viable lorsque les conditions ne permettent pas de respecter les principes clés des Nations unies, notamment ceux concernant le suivi et l'évaluation (par exemple, la responsabilité, l'apprentissage, l'indépendance, le partenariat, etc.).

Contexte environnemental et écologique

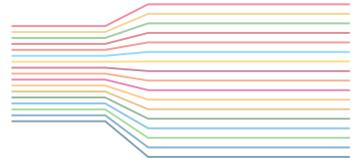
L'urbanisation repose sur la conservation et la protection des ressources naturelles et de l'environnement pour des villes fonctionnelles et saines. Les modèles de développement axés sur la nature nécessitent un cadre politique qui protège et défend les valeurs et les droits écologiques (protection des marécages, des espaces verts et de la biodiversité), qui, outre le besoin humain de nature, protège également les espaces naturels en tant qu'écosystèmes.

Contexte culturel

Les décideurs politiques doivent prendre en compte les attentes des citoyens qui souhaitent pouvoir façonner leur ville et leur « réseau culturel », notamment les langues et les coutumes, l'expression et la participation citoyennes, les opportunités et les droits dans l'espace public et l'environnement éducatif.



PUN



Liens avec les ODD et leurs objectifs spécifiques

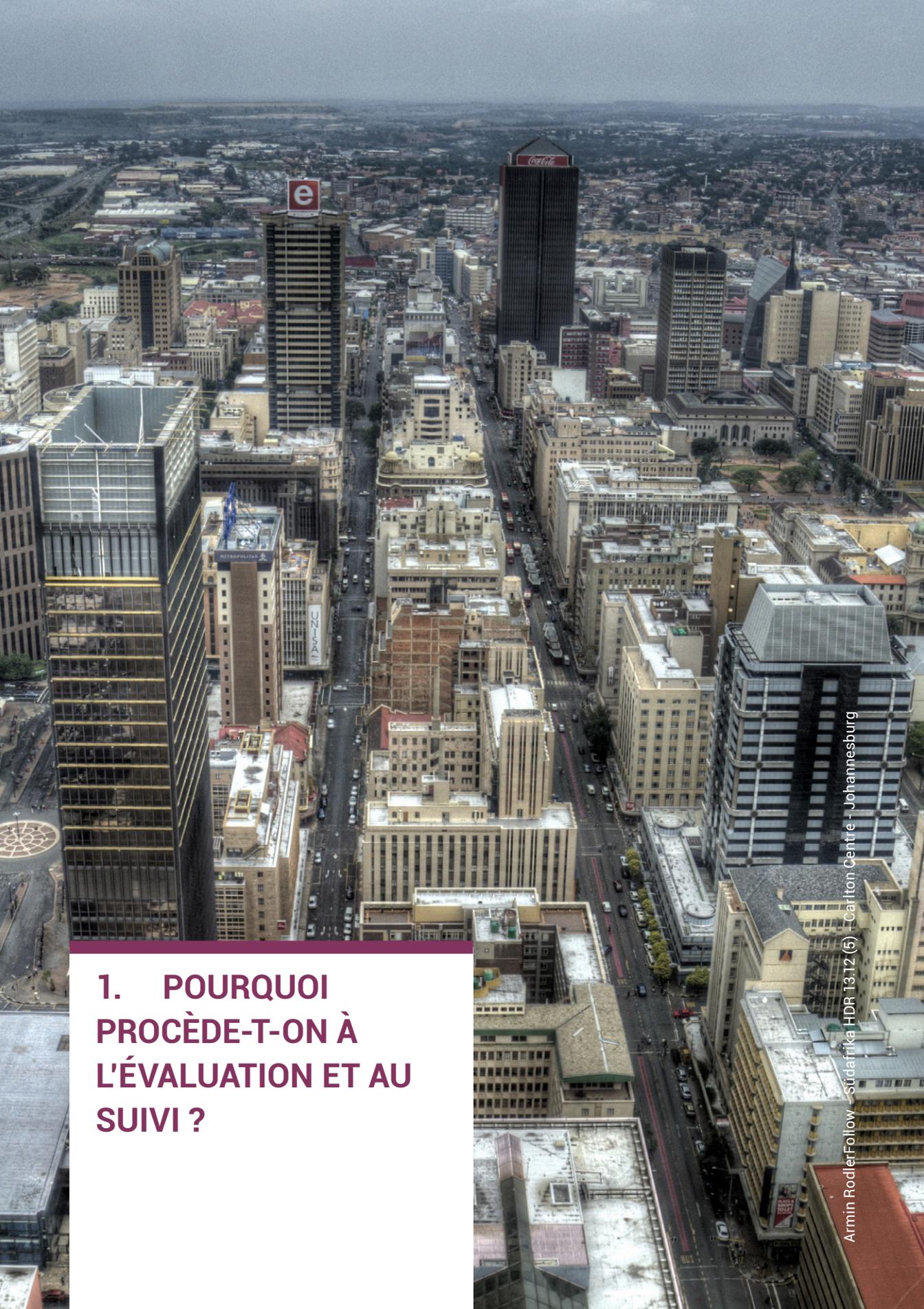
Les liens entre les ODD et la PUN sont larges et variés. La plupart des indicateurs des ODD ont des liens directs avec les politiques urbaines et un impact évident sur les villes et les établissements humains. L'objectif en matière de pauvreté est lié à l'accès à la terre, aux bidonvilles et aux logements inadéquats ; la santé est souvent affectée par le « lieu » ; l'égalité des sexes peut bénéficier de l'accès aux espaces publics, aux infrastructures de base ainsi qu'à la participation à la gouvernance et à la prise de décision locales. Par exemple, la gestion des déchets urbains est fortement associée à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène ; les systèmes énergétiques sont essentiels au développement d'établissements humains sûrs, résistants et durables, et les villes inclusives et productives sont importantes pour l'esprit d'entreprise et la création d'emplois. Pour s'attaquer à ces questions complexes et interdépendantes, les pays sont encouragés à élaborer une PUN afin de définir la base et le cadre permettant de suivre, d'évaluer les différentes dimensions de l'urbanisation durable et de déterminer les changements, qu'il s'agisse de gains ou de pertes.

L'objectif de développement durable sur les villes offre de nombreuses possibilités de favoriser les stratégies d'atténuation et d'adaptation face au changement climatique, notamment par un développement urbain durable et résilient sur le plan environnemental. La bonne gestion des déchets produits par les villes a des répercussions directes sur la pollution des océans et la dégradation des habitats naturels, et la perte de biodiversité dépend largement de la manière dont les villes sont gérées. La promotion de sociétés pacifiques et inclusives nécessite le développement de villes exemptes de violence, où règne l'État de droit. Il est essentiel de comprendre la dimension urbaine des différents objectifs de développement durable pour en libérer tout le potentiel.

En outre, le lien entre la PUN et les ODD est mieux représenté dans l'ODD 11 sur les villes et communautés durables. Le caractère du ODD 11 est transversal et ses objectifs ne sont atteints que si tous les autres ODD sont également atteints. Ainsi, les PUN sont directement liés à tous les ODD car la réalisation d'un développement urbain durable est essentielle à la réalisation de l'objectif global de développement durable. D'une certaine manière, l'ODD 11 incarne tous les ODD et l'objectif central d'une PUN.

Par exemple, les politiques urbaines nationales doivent tenir compte de la cible **11.a.1 révisée des ODD : nombre de pays disposant de politiques urbaines nationales ou de plans de développement régional qui : (a) répondent à la dynamique de la population ; (b) assurent un développement territorial équilibré, et (c) accroissent l'espace fiscal local.** Ce n'est que par la mise en place d'un solide cadre d'évaluation et de suivi qu'un tel objectif peut être atteint, correctement analysé et évalué.

Encadré 2. Liens avec les ODD



1. POURQUOI PROCÈDE-T-ON À L'ÉVALUATION ET AU SUIVI ?

CHAPITRE 1: POURQUOI PROCÈDE-T-ON À L'ÉVALUATION ET AU SUIVI ?

En termes généraux, le suivi et l'évaluation sont des fonctions distinctes mais complémentaires. Ils interviennent dans des contextes différents pour atteindre quelques buts et objectifs, dont les suivants :

- **Suivre les progrès** et **mesurer** ce qui se passe par rapport à ce qui était prévu ;
- Fournir une base pour la **responsabilité des résultats** utilisés et des résultats obtenus et **appuyer la prise de décision fondée sur des preuves** ;
- Promouvoir des **mécanismes efficaces** pour l'élaboration et la mise en œuvre des **politiques et projets actuels et futurs** ;
- Favoriser les **mécanismes de gouvernance à plusieurs niveaux** ;
- **Générer des informations essentielles à l'évaluation** ;
- Fournir des recommandations et des **enseignements pour éclairer les futurs processus politiques** ;
- Améliorer **l'efficacité et l'efficacé** ;
- Améliorer la **production de rapports aux parties prenantes** ;
- Améliorer les informations sur les **performances** disponibles en temps utile et pour une prise de décision efficace ;
- **Atténuer les risques pour la performance** ;
- Etablir des **responsabilités claires en matière de résultats** ;
- Gérer les **attentes de performance** définies conjointement par les **parties prenantes et appropriées par celles-ci**.

Le suivi et l'évaluation de la PUN peuvent être entrepris à différents niveaux, du mondial au local en passant par le national et le régional. Les politiques, telles que la PUN, sont suivies et évaluées pour diverses raisons, notamment pour :

1. Promouvoir la transparence et la responsabilité internes et externes dans ce que font les gouvernements ;
2. Contribuer à identifier et à documenter les programmes et approches réussis, y compris ceux qui ont moins bien réussi, ce qui permet d'améliorer la gestion des connaissances et de suivre les progrès vers des indicateurs communs à tous les projets et programmes connexes ;
3. Constituer un vaste ensemble de preuves permettant d'affiner en permanence les indicateurs mesurant les différents éléments à évaluer ou à contrôler. À cet égard, des travaux sont en cours pour établir des indicateurs internationaux normalisés (normes ISO et ODD) permettant une comparabilité entre les secteurs, les États et les différents niveaux de gouvernement ;
4. Aider à renforcer la capacité des autorités locales et régionales à mettre en œuvre leurs programmes urbains ;
5. Veiller à ce que le Programme pour les villes soit élaboré de la manière la plus inclusive possible ;
6. favoriser des décisions éclairées concernant l'avenir de la PUN, à mesure que les gouvernements nationaux tirent parti des

possibilités de développement offertes par l'urbanisation et assument leurs responsabilités convenues au niveau mondial, notamment les objectifs pertinents des ODD et du NPV⁵;

7. Veiller à ce que le Nouveau Programme pour les villes occupe une place plus centrale dans les programmes de développement d'un pays;
8. Contribuer à une évaluation plus réfléchie des priorités budgétaires et des plans d'action ;
9. Améliorer les ressources humaines, techniques et financières disponibles pour la mise en œuvre de la PUN ;
10. Encourager l'apprentissage des politiques et le partage des connaissances au sein des pays et des régions et entre eux, éventuellement par le biais de réseaux de gouvernements nationaux ainsi que de réseaux d'associations de gouvernements locaux et au sein des associations de gouvernements locaux ;
11. Améliorer la production de rapports et la collecte d'informations sur l'état de la PUN dans et entre les pays, mais aussi au niveau mondial, afin de soutenir une meilleure élaboration de la PUN et de réaliser des programmes mondiaux tels que les ODD et le NPV ;
12. Fournir des enseignements et des opportunités aux organisations internationales concernées afin de soutenir l'élaboration d'une PUN plus explicite et plus inclusive. Par exemple, par le biais du Programme de politiques urbaines nationales, une initiative mondiale

lancée par ONU-Habitat, l'OCDE et l'Alliance des villes lors de la conférence Habitat III. Il s'agit notamment d'initiatives telles que le programme de formation des formateurs mis au point par CGLU/PNUD/ONU-HABITAT, qui a été déployé dans quinze pays sur quatre continents, avec l'organisation de près de trente événements, favorisant un réseau mondial d'apprentissage susceptible de contribuer au processus de mise en place d'une politique urbaine nationale pertinente au niveau local (le « processus de localisation »)⁶ ; et

13. Aider à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité de la PUN. Le succès de la formulation, de l'adoption, de la mise en œuvre et de la révision des PUN dépend de la qualité et de la crédibilité des systèmes de suivi et d'évaluation (S&E) en place. Qu'ils soient menés par des institutions gouvernementales, de manière indépendante ou par le secteur privé ou par des organes géographiquement séparés et diversifiés par secteur ou par des organisations de la société civile, ces processus de suivi et d'évaluation jouent un rôle très important pour améliorer la compréhension de la PUN et pour assurer une mise en œuvre efficace et efficiente de ses programmes. C'est par la fourniture d'informations et d'analyses que les programmes de suivi et d'évaluation peuvent favoriser l'appropriation des produits et des résultats identifiés dans la PUN.

5 OCDE et ONU-Habitat (2018). Situation mondiale des politiques urbaines nationales OCDE Paris et Programme des Nations Unies pour les établissements humains, Nairobi.

6 CGLU (2018). Comment CGLU contribue aux ODD : Favoriser la réalisation de l'Agenda 2030 de la base vers le sommet. CGLU: Barcelone. Visiter www.localizingthesdgs.org pour obtenir toutes les informations pertinentes sur la localisation.

Pourquoi le suivi et l'évaluation sont-ils importants dans le contexte des politiques urbaines nationales ?

Les politiques urbaines nationales ont été élaborées dans de nombreux contextes différents. Elles ont également suivi des processus très différents avant d'en arriver au point de l'adoption et de la mise en œuvre. Les PUN partent du principe qu'il existe un ensemble de caractéristiques communes à chacun de ces contextes et de compétences susceptibles d'être utilisées pour l'évaluation. Les opportunités telles que l'amélioration des services sociaux, les nouveaux emplois, la création de

meilleures options de logement, le développement économique local et la compétitivité économique à l'échelle nationale sont contrastées par les défis urbains tels que le chômage, la multiplication des bidonvilles, la propagation des maladies et le manque de services de base. En contribuant à créer ces possibilités, une PUN peut aider à promouvoir des villes productives, prospères et écologiquement durables⁷.

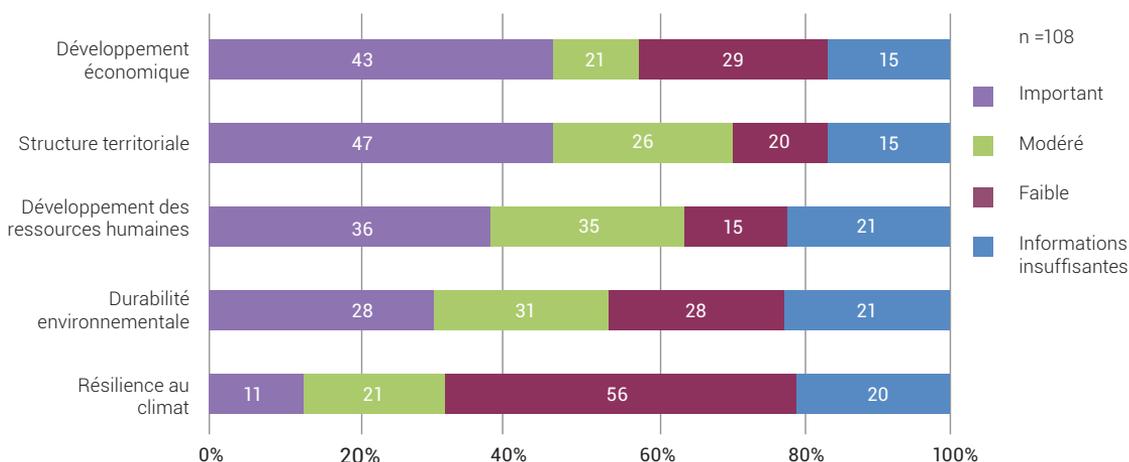


Figure 2. Niveaux d'attention accordés aux thèmes sélectionnés dans la PUN au stade de la formulation ou au-delà, à l'échelle mondiale

Une PUN ne peut y parvenir que s'il est possible de mesurer quantitativement et qualitativement si sa formulation, sa conception et son exécution atteignent les objectifs visés. Par exemple, il a été démontré au cours des dernières décennies qu'une attention accrue est accordée à l'élaboration d'indicateurs permettant de mesurer ces caractéristiques du développement urbain, depuis

les mesures de densité et de développement économique jusqu'aux mesures de la pauvreté, de l'inégalité et de la cohésion sociale. L'évaluation et le suivi d'une PUN deviennent donc un moyen de faire plus facilement des comparaisons. La valeur d'une PUN ne réside pas seulement dans le produit, mais aussi dans le processus de son élaboration et dans les résultats qu'il permet d'obtenir.

⁷ ONU-Habitat(2015). Politique urbaine nationale: Un Cadre directeur. ONU-Habitat, Nairobi

Le suivi et l'évaluation y contribuent en encourageant les bonnes pratiques, telles que l'engagement des parties prenantes, le développement des capacités et l'évaluation des processus politiques nationaux à chaque étape de leur adoption⁸.

Le suivi et l'évaluation de la PUN permettent :

- **de produire et de partager les connaissances**, y compris la collecte, le suivi et l'analyse des données pour déterminer ce qui se passe, où et pour qui, parmi les différentes parties prenantes et entre les différentes sphères gouvernementales ;
- d'améliorer les **performances, la gestion et la prise de décision** ;
- d'améliorer la **responsabilité des institutions nationales** en ce qui concerne les effets que leurs politiques et interventions produisent ;
- de mesurer et rendre compte des **progrès réalisés sur l'ensemble des ODD**, en particulier l'ODD 11 et le Nouveau Programme pour les villes ;
- de comparer les performances de développement urbain national entre les pays ;
- de constituer des réseaux de gouvernements locaux et régionaux en fournissant des informations essentielles au développement de partenariats avec d'autres organisations susceptibles d'assurer efficacement la réalisation des ODD ;
- de suivre les **futurs et trajectoires** possibles, en particulier dans les domaines de la durabilité, par exemple les **trajectoires d'émission**⁹ ;
- de suivre et d'évaluer les liens entre les PUN et leurs **produits et résultats** connexes, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité et la durabilité des **zones urbaines à l'échelle mondiale et au sein des États** ;
- d'évaluer la mise en œuvre, la **qualité et l'impact de chaque phase du processus de la PUN** ;
- d'évaluer les **performances des parties prenantes** au cours du processus ;
- d'évaluer la coopération entre les échelles, les **domaines politiques**, les **groupes de parties prenantes et les frontières administratives** ; et
- d'apprécier l'évaluation de « **l'ensemble de décisions politiques cohérentes** » prises : sa qualité, son efficacité et son efficacité ainsi que la relation entre les intrants et les produits / résultats.

8 ONU-Habitat(2015). Politique urbaine nationale: Un Cadre directeur, Nairobi.

9 GIEC (2018). Synthèse pour les décideurs politiques urbains : Ce que le rapport spécial du GIEC sur le réchauffement climatique de 1,5 degré centigrade signifie pour les villes. Décembre.



2. COMMENT SUIVRE ET ÉVALUER LA PUN

CHAPITRE 2: COMMENT SUIVRE ET ÉVALUER LA PUN

Comme dans la plupart des efforts, la bonne conception d'une PUN est essentielle au succès de sa mise en œuvre, de son suivi et de son évaluation. La conception devrait énoncer une théorie du changement (TDC) qui explique comment la PUN et son ensemble d'interventions, de politiques et de processus doivent conduire aux résultats de développement prévus. Dans le contexte de la PUN, une TDC complète devrait être élaborée pour aider à expliquer les domaines de résultats prioritaires de la PUN, les stratégies du programme, les produits connexes, et comment ceux-ci sont liés aux autres éléments de la PUN, y compris les partenariats et le financement, etc. Des ajustements peuvent être apportés à la TDC en fonction de l'évolution des circonstances. En d'autres termes, **si un objectif, une déclaration ou une cible politique ne peut faire l'objet de mesure, d'évaluation et de suivi, il devrait être exclu du document directif.**

Suivi des Politiques urbaines nationales

Idéalement, toutes les institutions et entités impliquées dans la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies, des activités, des programmes et des projets liés à la PUN devraient suivre en permanence les progrès de la mise en œuvre, les résultats obtenus, les défis et les opportunités du processus de la PUN et en rendre compte.

Le suivi devrait se faire au niveau des processus, des produits et des résultats, en fonction du contexte de chaque pays. Le suivi de la mise en œuvre d'une PUN devrait être contextualisé dans

les priorités nationales de développement ainsi que dans la réalisation des ODD et du NPV. Dans ce contexte, il est nécessaire de procéder à des examens et de faire rapport sur la PUN à des moments précis afin qu'elle puisse s'adapter à l'évolution des contextes.

Les éléments d'analyse à suivre doivent être adaptés à l'échelle d'approche ainsi qu'aux différentes échelles territoriales, afin de valider l'exécution des objectifs. Le suivi devrait porter sur la qualité de la mise en œuvre (processus), les résultats obtenus, les opportunités que présente la réalisation de la PUN, les ressources mobilisées pour financer la PUN et la validation continue de la théorie du changement et des innovations.

Les cinq composantes principales du suivi



1. **Système:** La composante Système de suivi : précise l'objectif, le contexte, les paramètres du système, les résultats convenus et les indicateurs à suivre.



2. **Données:** Les composantes Collecte, Traitement et Assurance qualité des données.



3. **Analyse et production de rapports:** La composante Analyse et production de rapports : consiste à rendre compte des objectifs, à établir des comparaisons entre les niveaux sous-national et local.



4. **Action:** La composante Action concernant les décisions sur les stratégies, les programmes, la prestation de services, les opérations, les ressources et les évaluations.



5. **Processus:** Le processus global couvrant les cinq phases devrait faire l'objet de suivi.

Il est important de se poser les bonnes questions dès le début afin de suivre l'efficacité et l'efficience du processus, des produits et des résultats de la PUN. Des exemples de questions sont donnés ci-dessous pour chacun d'entre eux.

Efficience:

- La PUN est-elle conçue, élaborée et mise en œuvre correctement, c'est-à-dire selon des procédures, sans gaspillage de temps et d'argent, de manière équitable, transparente et inclusive, etc. Les fonds alloués sont-ils dépensés de manière appropriée ?

Efficacité:

- Les bons programmes/actions liés à la PUN sont-ils identifiés ? Ciblent-ils les bons bénéficiaires?

Étapes proposées pour le suivi de la PUN



ETAPE 1 : Obtenir l'engagement et l'adhésion des acteurs concernés au système / mécanisme de suivi (si dans la plupart des projets de développement, le suivi est effectué en interne, dans le cas du suivi de la PUN, il est important d'y associer les citoyens ou d'autres parties prenantes).

- ∅ Identifier les résultats, les indicateurs et autres critères de performance.

ETAPE 2 : Mettre au point un système ou un mécanisme de suivi continu (par exemple, électronique / basé sur Internet).

- Elaborer des **procédures de collecte** de données
- Elaborer des **mécanismes de coordination à plusieurs niveaux** entre les différents départements gouvernementaux
- Identifier les **périodicités** et les **canaux** pour la production de rapports;
- Déterminer les formats d'**analyse et de production de rapports**; et
- Attribuer des responsabilités pour l'**entretien du système**.

ETAPE 3 : Administrer le système/mécanisme de suivi de manière à ce que chaque fois qu'un retour d'information est reçu, il puisse être suivi en conséquence.

- ∅ **Assurer le suivi et modifier**, le cas échéant
- ∅ **Présenter/rapporter de manière constructive les données** surveillées aux parties prenantes et aux décideurs concernés.

Moyens de partage des données de suivi

Il existe différentes façons de partager les informations de performance issues du suivi de la PUN, notamment :

- les **réunions régulières d'experts et de parties prenantes** ;
- les **canaux de communication officiels du gouvernement** (par exemple, les bulletins) ;
- les **rassemblements participatifs périodiques de citoyens** (notamment le Forum urbain national, où toutes les parties prenantes se réunissent et expriment leurs opinions sur l'état des villes et le développement urbain ;
- les **plateformes électroniques** (telles que la surveillance électronique par l'utilisation de tableaux de bord interactifs de la PUN).

Evaluation de la Politique urbaine nationale

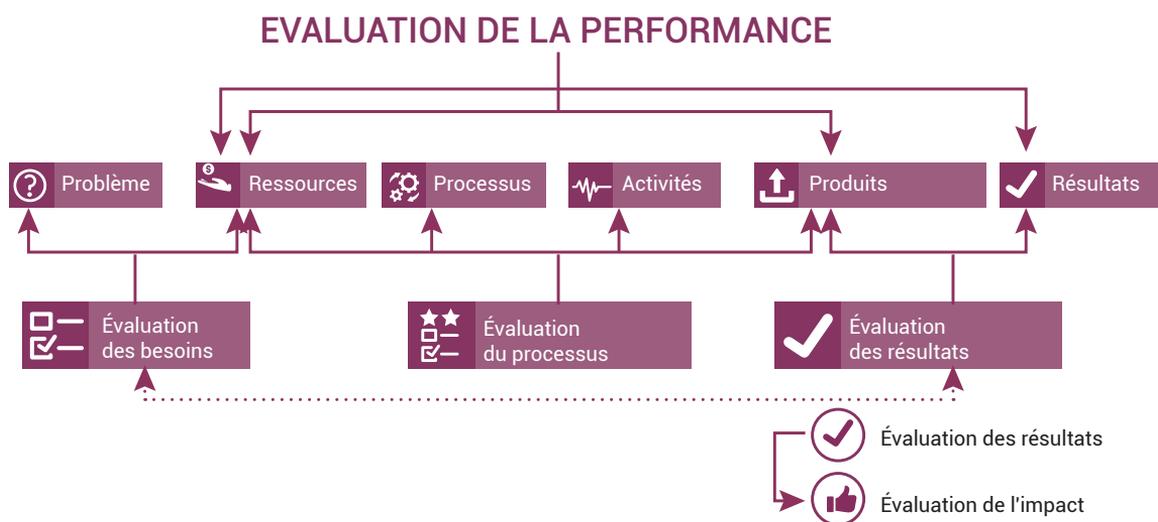


Figure 3. Évaluation des processus, des produits et des résultats de la PUN

L'évaluation nécessite une préparation minutieuse pour en garantir la haute qualité, la crédibilité et l'utilité. Idéalement, la PUN devrait être bien formulée et conçue en vue d'une bonne évaluation. Si les ressources le permettent, une évaluation de la faisabilité de la PUN devrait être menée pour déterminer si et dans quel contexte une PUN peut être élaborée afin de garantir que ses objectifs,

ses résultats et ses indicateurs puissent être définis de manière adéquate et que ses résultats soient vérifiables. L'évaluation de l'évaluabilité contribuera également à créer les conditions nécessaires à une évaluation en identifiant les lacunes à combler. Elle peut avoir lieu avant la conception et la mise en œuvre de la PUN.



Évaluation du contenu de la politique (avant la mise en œuvre de la PUN) : Il est important de comprendre le contexte, le contenu et la mise en œuvre d'une PUN. On peut chercher à comprendre si le contenu de la PUN décrit clairement ses objectifs, sa mise en œuvre et la logique d'intervention sous-jacente qui les relie à la réalisation du changement escompté.



Évaluation de la mise en œuvre de la politique (évaluation du processus) l'efficacité d'une politique dépend principalement de sa conception et de sa mise en œuvre. À ce stade, il est essentiel de se demander si la conception de la PUN peut être mise en œuvre comme prévu. La réponse à cette question permettra d'obtenir des informations importantes sur les obstacles et les risques liés à la mise en œuvre d'une PUN.



Évaluation de l'impact de la politique : à terme, la PUN devra faire la différence. La question clé est donc de savoir si elle produit les résultats et l'impact escomptés et/ou non escomptés ?

Étapes de l'évaluation de la PUN

- **Confirmation des ressources disponibles pour effectuer une évaluation :** avant de lancer une évaluation, il convient de s'assurer de la disponibilité de ressources suffisantes pour mener l'évaluation, des questions à traiter, de l'expertise requise et du calendrier d'exécution de l'évaluation. Le budget de l'évaluation peut comprendre les honoraires des évaluateurs, les frais de déplacement et de séjour (par exemple, pendant la collecte des données), les coûts de la collecte des données, les coûts liés aux ateliers (par exemple, les ateliers de diffusion), les coûts d'impression des documents, etc.

des résultats de l'évaluation, l'amélioration de la crédibilité de l'évaluation, la révélation des obstacles et des sensibilités politiques, et l'évitement des conflits d'intérêts perçus.

Les différents points de vue de parties prenantes enrichissent la conception et l'approche de l'évaluation, notamment l'identification des questions d'égalité des sexes et de droits de l'Homme, et d'autres implications qui n'ont peut-être pas été explicites dans la conception et la mise en œuvre de la PUN. Une évaluation devrait identifier les principales parties prenantes qui doivent être associées au processus d'évaluation en :
- **Implication des parties prenantes :** une caractéristique déterminante d'une évaluation efficace est la participation de toutes les parties prenantes clés, en particulier celles qui s'intéressent à la PUN. L'implication des principales parties prenantes dès le début, avant que l'équipe d'évaluation ne soit intégrée, présente plusieurs avantages, notamment le renforcement de l'appropriation et l'augmentation de la probabilité d'utilisation
 - a. Consultant les initiés (par exemple, les responsables des activités de S&E, les dirigeants, les bénéficiaires, les donateurs en ce qui concerne les interventions de la PUN) et les personnes extérieures ;
 - b. Informant les principales parties prenantes de l'initiative d'évaluation et en indiquant comment elles sont censées contribuer à l'évaluation par des informations et un soutien pratique ;

c. Mettant en place un groupe de référence avec quelques parties prenantes pour soutenir le processus d'évaluation.

- **Élaboration des termes de référence (TOR) de l'évaluation** : les termes de référence de l'évaluation sont un document d'une importance capitale pour la préparation d'une évaluation. Ils offrent le premier aperçu substantiel et les perspectives conceptuelles de l'évaluation. Ils clarifient les attentes, les rôles, les responsabilités et guident les processus d'évaluation jusqu'à ce que le rapport initial / plan de travail prenne le relais en tant que document de contrôle principal. Les TDR indiquent les raisons pour lesquelles l'évaluation est menée (ses but et objectifs), ce qui sera examiné (portée), comment (conception et méthodes) et quand l'évaluation sera menée (calendrier), qui utilisera l'évaluation (utilisations prévues), et la composition, les compétences ainsi que les expériences de l'équipe d'évaluation. Ils sont normalement élaborés en étroite collaboration avec les principales parties prenantes. Les TDR servent également de base pour solliciter une équipe d'évaluation. Ils devraient indiquer les aptitudes, l'expérience, les qualifications et autres compétences pertinentes nécessaires pour mener à bien l'évaluation - que celle-ci soit menée par une société de conseil, par des particuliers ou par une équipe de consultants.

Utilisation de l'équipe de pays / du groupe de gestion de l'évaluation

Les processus d'évaluation devraient définir clairement une organisation et une structure de gestion. L'évaluation peut être effectuée par une

équipe ou par un seul individu. Dans de nombreux cas, la réalisation d'une bonne évaluation nécessite la constitution d'une équipe (basée dans le pays). C'est une étape clé car elle permet de renforcer la crédibilité, l'appropriation, l'adhésion à l'évaluation de la conception et de la mise en œuvre de la PUN tout en fournissant une orientation stratégique au cours du processus. L'équipe peut être locale et multisectorielle, mais elle doit également être en phase avec l'objectif d'apporter un changement positif par l'appropriation par le gouvernement et les acteurs locaux chargés de la mise en œuvre de la PUN. Par exemple, l'équipe centrale devrait idéalement comprendre toutes les parties prenantes publiques et privées concernées. L'équipe de gestion centrale devrait superviser le processus d'évaluation et être chargée de l'adaptation des outils d'évaluation, de l'examen des résultats de l'évaluation, y compris les rapports de démarrage et les rapports d'évaluation, et de la facilitation et la promotion de l'utilisation de l'évaluation par le biais d'un plaidoyer ainsi que d'un dialogue politique pour discuter des résultats de l'évaluation.

Sélection d'une équipe d'évaluation

Le recrutement et la sélection d'une équipe d'évaluation devraient être régis par un processus et des procédures de passation établis. Les conseils suivants permettront l'identification d'un ou de plusieurs bons évaluateurs :

- Tenir compte de la nature de **l'expertise nécessaire** ;
- Consulter les principales parties prenantes dans le cadre de la définition des **compétences requises** et des critères de sélection ;

- Veiller à ce que les TDR précisent clairement les exigences applicables aux évaluateurs et indiquent le **calendrier ainsi que les résultats escomptés** ;
- Entreprendre un processus de recrutement **impartial, équitable, transparent et compétitif** ;
- Associer les **professionnels locaux et régionaux**, car ils permettent de mieux comprendre le contexte local et peuvent servir de catalyseur de l'adhésion à l'évaluation, en plus du fait que celle-ci est
- Impérative pour le processus de mise en œuvre d'une PUN ;
- Examiner les **rapports / missions antérieurs pertinents** ;
- **Évaluer** les candidats en utilisant les informations figurant dans leur proposition qui décrivent leur expérience et leur expertise par rapport aux critères d'évaluation ;
- Procéder à des **vérifications d'antécédents**.

Réalisation de l'évaluation

La préparation d'un **plan de travail de l'évaluation** constitue une phase initiale clé du processus d'évaluation. L'équipe d'évaluation sélectionnée est censée effectuer un examen de toutes les sources d'information pertinentes, afin d'apporter un point de vue pleinement éclairé à l'élaboration du plan de travail de l'évaluation. Elle peut notamment affiner la méthodologie en collaboration avec des experts afin de s'assurer qu'ils contribueront à recueillir les informations nécessaires.

Le plan de travail contribue à forger une compréhension commune entre ceux qui gèrent l'évaluation et ceux qui la mènent. Le plan de travail clarifie davantage les TDR et toute zone d'incertitude en ce qui concerne la portée de l'évaluation. Les plans de travail de l'évaluation doivent aborder les éléments suivants :

- **l'aperçu de la politique** (contexte du pays, objectifs, décaissements, portée, résultats escomptés, participation des parties prenantes, etc.) ;
- **le profil d'évaluation** (raisons de l'évaluation, but et objectifs, publics clés, participation des parties prenantes, questions d'évaluation) ;
- **la méthodologie d'évaluation** (méthodes appropriées : examens documentaires, entretiens, enquêtes, études de cas, groupes de discussion, etc. ; procédures et sources de collecte de données, analyse et présentation des données) ;
- **la prise de responsabilité et les responsabilités** ;
- **la planification du travail** (délais de livraison des principaux produits de l'évaluation) ;
- **les exigences en matière de production de rapports** (rapport initial, projet et rapport final).

Phase de collecte de données

Dès l'approbation du rapport initial, l'équipe d'évaluation peut commencer à :

- recueillir les données à l'aide de diverses méthodes, notamment des examens documentaires, des entrevues, des enquêtes, des observations, des études de cas, etc. ;
- analyser les données ;

- tirer des conclusions qui découlent logiquement des données et qui sont conformes aux normes convenues ;
- formuler des recommandations logiques et cohérentes.

Phase de rédaction du rapport

- Le rapport d'évaluation a notamment pour objectif d'informer sur les résultats de l'évaluation. Il devrait donc formuler une réponse globale aux attentes de l'évaluation.

Etude documentaire

Afin d'avoir une bonne compréhension et connaissance de la PUN et de ses composantes, le travail d'évaluation peut commencer par l'identification et l'examen des documents pertinents. L'examen documentaire met en lumière le déficit de connaissances sur les performances, l'intégration et la durabilité de la politique, et sert de base à la collecte de données qui sera menée pour l'exercice d'évaluation. Afin d'analyser l'ensemble de l'environnement politique, cet examen portera également sur plusieurs documents directifs et autres publications sur le secteur urbain. Afin d'avoir une bonne compréhension et connaissance de la PUN et de ses composantes, le travail d'évaluation peut commencer par l'identification et l'examen des documents pertinents. L'examen documentaire met en lumière le déficit de connaissances sur les performances, l'intégration et la durabilité de la politique, et sert de base à la collecte de données qui sera menée pour l'exercice d'évaluation.

Sélectionner les informateurs clés et adapter les guides d'entrevue

Il est important de sélectionner les personnes ressources pertinentes dans les circonscriptions ciblées liées à la mise en œuvre de la PUN, en

déterminant le nombre et le type d'informateurs adéquats pour refléter les réalités de l'élaboration et de la mise en œuvre de la PUN dans le pays. Afin de garantir l'utilité des informations recueillies, l'équipe centrale devrait adapter les questions à la PUN et aux problèmes cruciaux qui doivent être étudiés. Il est important de prendre en compte le contexte politique et national lors de l'analyse du texte de la PUN pour examiner sa structure afin de vérifier si elle est conforme à une politique bien élaborée.

Mener les entrevues / discussions de groupe

C'est l'une des étapes difficiles du processus d'évaluation, car la qualité des données collectées et leur utilité dépendent fortement de la manière dont les enquêteurs et/ou les animateurs des discussions de groupe mènent les entrevues. Tout d'abord, ils devraient être très expérimentés dans la conduite de méthodes de recherche qualitative, afin de tirer le meilleur parti des discussions avec les informateurs clés ou les participants aux discussions de groupe, dont certains peuvent être des décideurs politiques de haut niveau avec lesquels il faut communiquer avec soin et de manière appropriée. Il est important pour eux d'expliquer aux participants et aux informateurs clés le but de l'évaluation et d'obtenir leur consentement au préalable. L'interviewer / l'animateur idéal peut avoir besoin de posséder un bagage politique et/ou de connaître la PUN.

Analyser et rédiger le rapport

L'équipe d'évaluation devrait analyser les données qualitatives et quantitatives afin de fournir des indications sur l'état de la mise en œuvre de la PUN, les principales réalisations et les principaux défis. Les données qualitatives peuvent être résumées à l'aide d'analyses thématiques, de contenu et

narratives afin de fournir une image pleine des perceptions des acteurs du programme ainsi que de leurs réflexions et suggestions pour améliorer l'impact du programme. L'équipe d'évaluation peut également effectuer des comparaisons entre les données pertinentes collectées. Un rapport préliminaire décrivant les résultats de l'évaluation, les enseignements tirés et présentant un ensemble de recommandations pouvant contribuer à améliorer la mise en œuvre de la PUN, devrait être présenté aux organes concernés (par exemple le ministère du Développement urbain) et aux exécutants de la PUN afin de recueillir leurs opinions et suggestions. Une fois ce retour d'information reçu, l'équipe d'évaluation devrait se concentrer sur la finalisation du rapport tout en tenant compte des commentaires et suggestions des ministères concernés et de leurs partenaires.

Diffuser et examiner les résultats

L'organisation de forums à tous les niveaux pour diffuser et discuter des résultats de l'évaluation constitue une étape clé de ce processus. Cela peut se faire en petits groupes ou lors d'un forum national réunissant les principales parties prenantes. Dans le cadre d'une stratégie de sensibilisation plus large, l'équipe centrale chargée de l'évaluation de la PUN a un rôle clé à jouer en dirigeant les efforts visant à identifier et à fixer les priorités pour les actions futures. Des compétences particulières en matière de communication sont requises pour cette activité.

Le résultat de tout exercice de suivi ou d'évaluation ne devrait pas être simplement enregistré (et archivé). Il devrait contribuer à l'amélioration de la PUN faisant l'objet du suivi ou de l'évaluation. Il devrait y avoir un plan cohérent de diffusion des résultats du suivi et de l'évaluation auprès des

principales parties prenantes internes de la PUN et des parties prenantes externes.

La diffusion des résultats de l'évaluation devrait être adaptée aux besoins et aux intérêts du public. Il est important de discuter avec les acteurs concernés du moment et de la manière dont les résultats du suivi et de l'évaluation devraient être diffusés. Différentes options sont possibles, notamment des dialogues avec les parties prenantes, des réunions, des séminaires, des ateliers et toute autre stratégie de communication efficace.

Indicateurs

Des indicateurs bien élaborés constituent la base d'un suivi et d'une évaluation (S&E) efficaces. Les indicateurs de performance sont des mesures qui décrivent la mesure dans laquelle une politique atteint ses buts et objectifs. Il est important de sélectionner un ensemble équilibré d'indicateurs de base dans le cadre logique (c'est-à-dire couvrant les intrants, les produits, les résultats et l'impact) et dans les principaux domaines avec une base de référence et des cibles bien définies. Ces indicateurs devraient répondre aux besoins d'information pour le suivi des progrès et des performances par rapport aux principaux objectifs de la PUN. Leur sélection devrait être guidée par la pertinence, la solidité scientifique, l'utilité pour la prise de décision, la réactivité au changement et la disponibilité des données. Pour garantir la pertinence et l'utilité des indicateurs de performance, ils devraient être SMART, c'est-à-dire :

- S** a. **Spécifiques** : l'indicateur de performance mesure précisément le résultat escompté.
- M** b. **Mesurables** : l'indicateur est fiable et objectif. Les mesures qualitatives devraient être converties en données quantitatives dans la mesure du possible.
- A** c. **Atteignables** : l'indicateur est pratique et peut être obtenu en temps utile et à un coût raisonnable.
- R** d. **Réalistes** : l'indicateur s'aligne sur la PUN et les résultats qui y sont définis.
- T** e. **Limités dans le temps** : l'indicateur devrait être atteint dans un certain délai.

Encadré 6. Caractéristiques des indicateurs SMART

Une fois que les indicateurs appropriés ont été choisis, il faut établir des bases de référence et des cibles qui reflètent le niveau de changement souhaité.

Les informations de base et les cibles sont essentiels car ils permettent de comparer les résultats escomptés et réels et de fixer un point de référence pour mesurer les réalisations ou les échecs dans la mise en œuvre de la PUN. Il est donc essentiel que les pays qui mettent en œuvre la PUN disposent de définitions claires et d'outils appropriés pour mesurer les indicateurs de résultats dans le cadre de leur stratégie globale de suivi et d'évaluation. Celles-ci comprennent :

- ∅ **La structure du système**, y compris les buts, les objectifs spécifiques, la justification et les activités ;
- ∅ **Le cadrage et la définition d'indicateurs de performance**, à la fois quantitatifs et qualitatifs, utilisés pour mesurer les progrès accomplis dans l'obtention de résultats au niveau des produits, des résultats et de l'impact ;
- ∅ Les principaux succès, faiblesses, défis et opportunités ayant caractérisé l'élaboration et la mise en œuvre de la politique au fil du temps, ainsi que **l'application des enseignements tirés**, pour voir avec quel soin ils ont été appliqués.

Chaque indicateur de base doit avoir une cible définie et limitée dans le temps, assortie d'une mesure de référence qui fournit le point de départ à partir duquel les réalisations sont attendues. Les cibles devraient refléter un niveau de progrès réaliste, mais significatif compte tenu des ressources investies. Les définitions des cibles doivent également tenir compte des méthodes de mesure utilisées, ainsi que de la faisabilité et de la fréquence des mesures. Selon le type de réalisation et les informations disponibles, les cibles peuvent être formulées comme indiqué dans l'encadré ci-dessous.

- **Cibles absolues** : une cible numérique spécifique citant une valeur de référence, par exemple l'accès aux transports publics pour tous de 50 % à 75 % en cinq ans ;
- **Cibles relatives** : changement relatif indépendant de la valeur initiale du point de départ (par exemple, une réduction de moitié des décès dus aux accidents de la route) - souvent utilisé lorsque les bases de référence sont incertaines.

Encadré 7. Cibles absolues et relatives



**3. QUI DEVRAIT ETRE
ASSOCIÉ AU SUIVI ET
A L'EVALUATION ?**

CHAPITRE 3: QUI DEVRAIT ETRE ASSOCIÉ AU SUIVI ET A L'EVALUATION ?

Le cadre de partenariat pour le S&E dans toute PUN devra être cohérent avec la structure de gouvernance définie pour l'initiative. Quel que soit le cas, le principe essentiel que ce chapitre souhaite souligner est qu'une participation maximale des parties prenantes doit être maintenue à tous les niveaux et à chaque étape. Il s'agit d'une garantie fondamentale pour limiter les conflits, maintenir la base d'une résolution démocratique des différends, pour un traitement équitable des personnes affectées négativement et pour une participation accrue de ceux qui sont souvent marginalisés. Ce principe a des implications évidentes pour le processus de suivi et les mécanismes individuels à adopter.

Tout gouvernement, en menant l'exercice, devra s'assurer que les accords de partenariat pour le suivi se poursuivent jusqu'à la fin du processus, jusqu'à l'évaluation, inclusivement. Lorsque cela est nécessaire et souhaitable, un élément d'évaluation externe indépendante peut être ajouté. Il est également important que les rôles et responsabilités des différents départements gouvernementaux soient clarifiés.

La plupart des associations de gouvernements locaux sont mandatées pour représenter les intérêts des gouvernements locaux, ce qui, dans le cas d'une PUN, peut signifier :

- contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la PUN via une **gouvernance à plusieurs niveaux et des plateformes multipartites** ;
- effectuer un contrôle de faisabilité, basé

sur des **cadres intergouvernementaux**, qui clarifie le rôle des gouvernements locaux et régionaux en tant qu'exécutants de la PUN, les compétences requises et l'environnement favorable ;

- contribuer à l'identification des **meilleures pratiques** concernant la mise en œuvre de la PUN ;
- identifier les goulets d'étranglement dans la mise en œuvre - ou tirer les enseignements du passé - liés au **chevauchement des compétences**, aux **opportunités et défis fiscaux**, aux **questions liées au manque de coordination**, et autres ;
- établir des **procédures de suivi efficaces** pour la PUN et **préciser ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas** aux niveaux local et régional.

Clarifier les rôles et responsabilités

Il est essentiel d'obtenir la structure de base et la clarification des rôles et des responsabilités en matière de S&E, ce qui peut réduire les goulets d'étranglement dans la communication, les conflits de pouvoir et d'intérêts, les doubles emplois et le gaspillage d'efforts. Le fait de maintenir les rôles et les fonctions de S&E reliés et proches de la direction est une bonne pratique en matière de S&E. Pour garantir l'efficacité des rôles et responsabilités de S&E, il est donc important de:

- a. clarifier les responsabilités des **partenaires d'exécution** en matière de suivi et d'évaluation, ainsi que les engagements

et les responsabilités de chaque partie : il faut également préciser les informations à communiquer en termes d'effets et de résultats, en établissant des mécanismes concrets et clairs pour garantir que cela se produise ;

- b. clarifier les responsabilités de suivi et d'évaluation des principaux **bénéficiaires/intervenants**. Bien que la participation des membres de la communauté puisse commencer par un simple rôle de suivi, d'autres rôles, tels que la responsabilité des parties prenantes dans la gestion des contractants, peuvent accroître l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre, ainsi que l'appropriation). Tenir compte des **niveaux de personnel ou de ressources humaines appropriés** pour l'ensemble des tâches et fonctions de S&E à remplir. Les performances de S&E peuvent être affectées négativement par un personnel trop lourd ou non qualifié, trop léger ou réparti de manière à entraver une communication et une coordination efficaces ;
- c. **attribuer des niveaux d'autorité clairs** au personnel chargé du suivi et de l'évaluation. Le personnel a besoin d'une reconnaissance suffisante pour assumer des fonctions que d'autres membres du projet pourraient percevoir comme intrusives ;
- d. **utiliser les termes de référence (TDR)** pour les personnes impliquées dans les questions de suivi et d'évaluation ;
- e. s'assurer, lorsqu'on fait appel à des **consultants**, qu'ils peuvent contribuer stratégiquement au développement des capacités de S&E. Lorsque vous faites appel à eux, soyez parfaitement clairs sur ce que

vous attendez d'eux en termes d'apport aux systèmes et à l'expertise existants, précisez à quel moment et de quelle manière ils sont censés accomplir les tâches spécifiées.

Envisagez de travailler avec les mêmes consultants pour le suivi, dans la mesure du possible, afin d'amoindrir la nécessité de concilier des avis contradictoires.

Présentation des accords de partenariat.

Les sections précédentes ont mis en évidence des scénarios contextuels qui affecteront sans aucun doute les décisions concernant le cadre institutionnel national de la PUN. Les résultats peuvent être un scénario principalement dirigé par le ministère en charge du secteur urbain ou un scénario beaucoup plus large, dans lequel plusieurs ministères exprimeront un intérêt direct et demanderont à avoir davantage voix au chapitre dans la prise de décision. La définition du cadre institutionnel est une étape politique cruciale. Quelle que soit la formule adoptée, et en ce qui concerne les systèmes de suivi et d'évaluation, cet échelon institutionnel supérieur assurera un suivi politique global, des contrôles et des équilibres. Cela peut souvent s'exprimer par le biais d'un **groupe de travail interministériel** qui sera ouverte à d'autres partenaires des niveaux de gouvernement infranationaux et de la société civile, en fonction du contexte sociopolitique national. Cependant, cet échelon institutionnel supérieur se limite normalement à surveiller et à assurer la cohérence politique entre les différents modules et activités de la PUN.

Étant donné la nature même d'une PUN, sa corrélation avec de multiples secteurs et son impact sur tous les niveaux de gouvernement ainsi

que sur les communautés locales, cet échelon supérieur ne devrait pas être considéré comme suffisant ; les sponsors/partenaires du projet devraient faire un effort pour parvenir, dans la mesure du possible, à un **partenariat à 360° basé sur les pairs** dans les consultations stratégiques, ainsi que dans les activités de suivi. Cela constituera également une base pour l'évaluation future. L'inclusion des partenaires, en fonction du champ d'application convenu de la PUN, devrait être guidée par une bonne compréhension des facteurs suivants :

- la structure du gouvernement **infranational** sur l'ensemble du territoire national ;
- les besoins des associations de gouvernements **nationaux, régionaux et locaux** ;
- les **composantes thématiques de la PUN** : les lois, les politiques urbaines/territoriales sous-sectorielles comme la mobilité/les transports, le logement et les services de base, l'environnement, l'espace public, les infrastructures, le développement économique local, le patrimoine culturel/historique, l'éducation, etc. ;
- le **choix des instruments normatifs/réglementaires qu'il est jugé nécessaire d'améliorer** : les pratiques de gestion et d'administration des terres, ainsi que l'efficacité et la réactivité aux besoins des pratiques d'aménagement du territoire. Les instruments destinés à renforcer la compétitivité et l'attractivité des villes sur le marché, la fourniture progressive de services aux zones urbaines et rurales, la production et la gestion d'informations et

de bases de données sur les dynamiques urbaines/territoriales, etc. ;

- les implications sur le développement spatial, les **migrations internes et les économies locales** des programmes de prêt en cours des institutions financières multilatérales ;
- le **degré d'intégration** des principes de **l'égalité des sexes** et de la **participation des jeunes** dans les politiques publiques ; l'intégration des femmes et des jeunes dans les mécanismes de suivi devrait être encouragée en vue de vérifier l'introduction d'outils d'intégration de ces deux groupes dans les décisions publiques.

Pour le suivi de la PUN, une représentation des différents centres de connaissances est importante. Les rapports des universités / centres de recherche dans les domaines thématiques couverts par la PUN sont importants. La représentation, la consultation et la participation des gouvernements infranationaux et de leurs associations ainsi que des principales agences multilatérales et bilatérales concernées devraient être tentées.

Le suivi doit s'appuyer sur des compétences spécialisées et diversifiées appliquées de manière intersectorielle et interdisciplinaire. La gouvernance et le suivi de la PUN doivent être basés sur la collecte et l'échange d'informations, la participation, la coordination et la communication à tous les niveaux.

Les instruments et les ressources à cet effet devraient inclure :

- des bases de données urbaines/ territoriales aux niveaux national, régional et local ;
- des mécanismes de participation citoyenne impliquant tous les groupes concernés (gouvernement et conseils locaux, groupes civiques, associations/confédérations de secteurs économiques, groupes de femmes et de jeunes, etc.);
- des mécanismes de suivi de l'intégration des femmes et des jeunes ;
- des mécanismes de coordination sous toutes leurs formes, y compris des plateformes et des réseaux virtuels.
- Acteurs et mécanismes

L'éventail des acteurs ou des parties prenantes qu'il serait souhaitable et stratégique d'associer à toutes les phases d'élaboration de la PUN est vaste. Le remodelage spatial du territoire national est également au cœur de la PUN. La PUN vise à attirer les investissements dans ou hors de régions spécifiques. La PUN prend des décisions à fort impact en termes de gestion et d'utilisation des terres, affectant aussi bien les communautés locales que les ressources naturelles. Par conséquent, la participation maximale des acteurs contribuerait à créer un cadre de représentation et de participation étendues à tous les secteurs, régions et communautés locales.

À cet effet, différentes formules et mécanismes peuvent être essayés, **sous la direction d'un organe supérieur de contrôle « politique »**. Ce suivi de haut niveau peut être étendu aux partenaires clés en fonction du contexte - par exemple, en

impliquant la Commission de planification, le Conseil économique et social, l'Observatoire de la politique urbaine, etc. Dans un premier temps, le suivi relève de la responsabilité de l'équipe de projet de la PUN mise en place par les sponsors.

Il s'agit notamment de suivre la fourniture des intrants, la production des extrants et de rendre compte des dépenses conformément au calendrier convenu.

Dans les projets multilatéraux ou bilatéraux, pratiquement toutes les activités de suivi sont internalisées par les équipes de projet. Cela n'exclut cependant pas que le suivi et l'évaluation soient également menés par les gouvernements locaux et régionaux, car ils sont des acteurs centraux dans la mise en œuvre d'une PUN.

Sachant que les PUN ont un impact drastique et massif sur les régions et les communautés, il est fortement recommandé de mettre en place un système qui invite et permet une plus large participation des parties prenantes.

Par conséquent, en dessous du « niveau supérieur » (groupe de travail interministériel et équipe de projet), un **comité « consultatif » multipartite** pourrait servir de caisse de résonance pour le gouvernement. Le Forum urbain national peut être utilisé principalement comme une tribune pour donner une voix aux groupes et communautés concernés dans la prise de décision. De telles initiatives ont rarement évolué en mécanismes permanents visant à renforcer la prise de décision participative et la responsabilité.

Un concept similaire (en pratique de taille très réduite) peut être appliqué, pendant la durée de la PUN, en mettant en place les organes suivants :

- Un **Comité consultatif de la PUN (ou Comité Habitat, le cas échéant)** qui rassemble des représentants des acteurs clés en dehors du gouvernement central (gouvernement régional/étatique et local, ainsi que les associations municipales nationales). Les principaux instituts universitaires et de recherche, les consortiums et associations du secteur privé, certaines ONG, etc. devraient également être impliqués. Ce comité servirait de « plaque tournante » pour la collecte d'informations et la mise en réseau d'un ensemble plus large de partenaires dans tout le pays. Il serait chargé de tirer des enseignements des bases de données nationales et infranationales établies (y compris les observatoires urbains nationaux et locaux). En outre, il serait chargé de guider et de structurer la participation des réseaux nationaux établis aux activités de la PUN, notamment les associations municipales nationales, les groupements d'organisations non gouvernementales (ONG), les organismes professionnels, etc. Le Forum urbain pourrait servir à réunir plusieurs niveaux de gouvernement et un large éventail de parties prenantes dans le cadre d'un dialogue sur les performances et les lacunes des politiques et leurs impacts.
- Des **pôles régionaux de la PUN**, faisant office de véritables destinataires des priorités et préoccupations de toutes les communautés locales, ouverts à la participation des municipalités, des associations de gouvernements locaux, des groupes civiques, des ONG, des groupes de femmes et de jeunes, du secteur privé, dans le but d'examiner et d'évaluer l'impact des décisions et activités de la PUN sur leur territoire. Ces derniers seraient chargés d'organiser des **réunions régionales de la PUN**, à intervalles réguliers, en coordination avec l'équipe centrale de la PUN, dans le but de valider les stratégies proposées, les modes de suivi et le calendrier de mise en œuvre. Les **consultations de villes** devraient également être soutenues par l'équipe centrale de la PUN dans les villes clés.
- Au cours de l'élaboration de la PUN, les **consultations** nationales devraient être utilisées comme des mécanismes fondamentaux pour mettre en évidence et valider les questions critiques.

Encadré 6. Organes requis pour la PUN

Le coût de fonctionnement du Comité consultatif et des pôles régionaux pourrait être couvert par une ligne budgétaire spécifique du projet de PUN. Les promoteurs du projet de PUN pourraient également envisager de confier au Comité consultatif et aux pôles régionaux (ou à certains membres de l'un ou l'autre) la responsabilité d'entreprendre des tâches de suivi pour certains indicateurs ou activités thématiques clés (processus de réforme juridique, activités d'aménagement du territoire, etc. selon le contexte spécifique).

De la formulation de la PUN à son évaluation, en passant par sa mise en œuvre

La conception d'une intervention de PUN précède la formulation proprement dite de la PUN. Les questions de gouvernance de la PUN et les accords de partenariat devraient constituer des éléments clés de la discussion et de la négociation avec l'ensemble des sphères gouvernementales. Cela permet de s'assurer que le cadre est convenu avant le début de la phase complexe de la formulation de la PUN qui devrait, dès la première étape, s'appuyer sur les capacités du vaste réseau de parties prenantes décrit dans les sections précédentes.

La formulation d'une PUN est évidemment un exercice modulaire complexe. Une fois terminée et dûment approuvée, la PUN fournit au gouvernement un document de référence pour guider toutes les interventions sectorielles et les initiatives au niveau local dans un cadre clair et convenu. Cela constituera la phase de mise en œuvre de la PUN.

La phase de mise en œuvre implique le déploiement d'une série d'actions dans de multiples domaines, notamment la réforme juridique et normative, les

activités d'aménagement du territoire à différents niveaux géographiques, les dispositions en matière de régime foncier et de gestion des terres, ainsi que les prérogatives de décentralisation. La mise en œuvre peut donc se faire sous la forme de la somme de modules séparés, avec des calendriers différents et sous la responsabilité de différents acteurs institutionnels. Il serait souhaitable que le même cadre de partenariat établi pour la formulation de la PUN soit maintenu actif, en institutionnalisant idéalement un mécanisme de dialogue et de responsabilité au niveau national.

L'évaluation peut être menée à différents moments, souvent à intervalles de quelques années au cours de la phase de mise en œuvre et au-delà, afin de déterminer si les activités ont été menées comme prévu ou si les programmes ou politiques mis en œuvre peuvent rendre compte des changements de résultats observés, tels que mesurés par des indicateurs de résultats et d'impact. Cette évaluation clarifie les rôles des partenaires multilatéraux / bilatéraux. Il est conseillé d'envisager une évaluation externe et indépendante afin de garantir une évaluation transparente du processus. Une évaluation préalable à 360° par les pairs, s'appuyant sur le cadre de partenariat établi dès le début du processus de la PUN, pourrait également être envisagée. Il est recommandé d'organiser une consultation nationale avant l'approbation officielle de la PUN par le gouvernement.



**4. QUAND
DEVRAIENT AVOIR
LIEU LE SUIVI ET
L'EVALUATION DE LA
PUN ?**

CHAPITRE 4: QUAND DEVRAIENT AVOIR LIEU LE SUIVI ET L'EVALUATION DE LA PUN ?

Le suivi est une fonction continue qui utilise la collecte systématique de données sur des indicateurs spécifiques pour fournir des indications sur l'étendue des progrès et des réalisations, ainsi que les objectifs et les progrès concernant l'utilisation des ressources allouées. Par conséquent, une fois le cadre de suivi et d'évaluation en place, le suivi devrait commencer immédiatement, en suivant les progrès par rapport à ce qui était prévu. Le suivi peut se faire à différents niveaux, en suivant les intrants (ressources), les activités réalisées, les produits et les résultats (réalisations) obtenus à l'aide d'indicateurs de réalisation. Il devrait être continu et fournir des informations à des moments précis convenus.

L'évaluation est une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou terminé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. A ce titre, elle devrait avoir lieu à des moments prédéterminés selon un calendrier précis établi par les gestionnaires du projet ou du programme au stade de la conception. Les principaux moments de l'évaluation sont les suivants :

- Avant la mise en œuvre de la PUN - Évaluation de l'évaluabilité de la PUN
- A mi-parcours ou pendant la mise en œuvre - Evaluation formative ou de processus
- Après la mise en œuvre de la PUN - évaluation sommative, des résultats et de l'impact

Mise en place du cadre du S&E

La planification du suivi et de l'évaluation (S&E) devrait faire partie intégrante de la planification et de la formulation globales d'une PUN. Le cadre de suivi et d'évaluation ne devrait pas être rigide, mais devrait plutôt faire l'objet d'un examen et d'un ajustement continus en raison des changements dans la mise en œuvre de la PUN. Vous trouverez ci-dessous une proposition de calendrier pour le suivi et l'évaluation. Le travail d'évaluation devrait commencer par l'élaboration d'un cadre d'évaluation répondant aux questions suivantes :



- a) Évaluation ex ante et faisabilité :
- Dans quelle mesure la PUN était-elle ciblée, conforme aux normes convenues et pertinente par rapport aux problèmes urbains identifiés ?
 - Dans quelle mesure les diverses parties prenantes sont-elles impliquées ?
 - Existe-t-il une direction claire et forte pour la mise en œuvre ?
 - Efficience : dans quelle mesure la PUN a-t-elle bien prévu des orientations pour transformer les ressources disponibles en produits escomptés, en termes de quantité, de qualité et de rapidité ?

- Efficacité : dans quelle mesure la PUN a-t-elle atteint les résultats escomptés ?

b) Évaluation du processus : décrire et analyser les processus des activités de la PUN mises en œuvre : stratégies de gestion, opérations, coûts, interactions, etc.



c) Évaluations ex-post de l'efficacité ou de l'impact : par exemple, dans quelle mesure la PUN a-t-elle bien fonctionné ? Les changements observés sont-ils le résultat de la PUN ? Il est important d'examiner ici les mesures intermédiaires pour permettre aux décideurs et aux praticiens locaux de surveiller la manière dont les différents bureaux aux niveaux local et national accomplissent les tâches et les fonctions particulières de la PUN qui sont essentielles pour produire un résultat souhaité.



Encadré 7. Évaluations ex ante, de processus et ex post

Évaluation de l'état de préparation : évaluation ex ante

Il s'agit d'une évaluation unique qui devrait être menée avant l'élaboration des cadres de suivi et d'évaluation. Elle fournit un cadre analytique permettant d'évaluer la capacité organisationnelle et la volonté politique d'un pays donné d'élaborer, de suivre, d'évaluer sa PUN et d'élaborer le cadre de suivi et d'évaluation.

Elle devrait permettre d'évaluer les facteurs critiques, y compris les rôles et responsabilités des institutions, les capacités, la compréhension des incitations et des demandes ou de l'absence de celles-ci pour suivre et évaluer efficacement la PUN. Des questions de base devraient être posées lors de l'évaluation de l'état de préparation, notamment :

- Quelle demande potentielle existe en ce qui concerne l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la PUN - par exemple : les exigences législatives ou juridiques, la demande des citoyens, les exigences des donateurs, la réforme politique ou du secteur public ?
- Qui sont les défenseurs et les champions du processus de la PUN : gouvernement, autorités locales, parlement, société civile, donateurs, autres ?
- Quelles sont les incitations et les motivations des champions pour soutenir un processus de PUN, y compris la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation solides ?
- Quels sont les fonctions, responsabilités et structures existantes disponibles pour soutenir le processus de la PUN ?
 - Quels sont les rôles des ministères centraux et des ministères de tutelle dans l'élaboration de politique et dans le suivi-évaluation ?
 - Les ministères et les organes partagent-ils des informations entre eux ?
 - Qui, dans le pays, produit les données : au niveau du gouvernement national et au niveau infranational ou local ?

- Où et comment les données gouvernementales sont-elles utilisées ? Par exemple : dans la préparation du budget, l'allocation des ressources, la planification, etc.
- Où existe-t-il de la capacité à diriger la conception, le suivi et l'évaluation du processus de la PUN ? Quels acteurs, quelles parties prenantes ?
- Comment la PUN sera-t-elle liée aux projets, programmes, secteurs et objectifs nationaux ?
- D'où proviendront les ressources nécessaires à l'élaboration, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation de la PUN ?
- Les indicateurs et les bases de référence sont-ils pris en compte et réalistes - sont-ils basés sur des activités de gestion de routine ou des bases de données dédiées ?

L'évaluation de l'état de préparation peut aider les gouvernements, les donateurs et les autres partenaires à relever les défis liés à la capacité organisationnelle et à l'enchaînement des efforts qui seront nécessaires pour concevoir et construire les cadres de suivi et d'évaluation d'une PUN.

Evaluation de l'évaluabilité d'une PUN

Une fois la PUN et le cadre de suivi-évaluation formulés, une évaluation de l'évaluabilité peut être menée pour déterminer si la PUN est conçue pour permettre un suivi et une évaluation solides. Idéalement, les cadres de suivi et d'évaluation sont élaborés en tant que partie intégrante de la PUN. Cela implique de se mettre d'accord sur les résultats à suivre et à évaluer, ainsi que sur les cibles et les indicateurs clés pour suivre et évaluer les résultats, d'où les étapes suivantes : **décider des données de base** (où en sommes-nous aujourd'hui), spécifier les résultats et les cibles conformément aux objectifs de la PUN ; **définir les sources de données** ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données requises ; **parvenir à un accord** sur la manière dont les informations générées seront utilisées ; **préciser le format et la périodicité de production de rapports** ; **établir les calendriers de suivi et d'évaluation** ;

attribuer les responsabilités en matière de suivi et d'évaluation et **prévoir un budget adéquat** pour le suivi et l'évaluation.

Une évaluation de l'évaluabilité peut être effectuée pour déterminer si la PUN est en état d'être évaluée et est susceptible de produire des informations utiles pour le suivi et l'évaluation. Généralement, cette évaluation a lieu avant ou pendant la mise en œuvre de la PUN. L'évaluation de l'évaluabilité examine normalement :

- la conception de la PUN ;
- la disponibilité d'informations et de données pertinentes ;
- le caractère favorable du contexte au suivi et à l'évaluation.

Que faire des résultats du S&E

Les rapports devraient se concentrer sur les réalisations, les défis, les opportunités et les lacunes sur la base d'un S&E régulier. Les informations sur les performances dérivées du S&E serviront d'outil de gestion et fourniront un retour d'information sur l'avancement de projets, programmes et sous-programmes donnés dans le cadre de la PUN. Les rapports de suivi et d'évaluation devraient présenter des informations crédibles, fiables et équilibrées (les succès, les échecs et les erreurs à corriger). Les rapports devraient traiter des défis, des risques, des opportunités et de leur effet sur la performance de la PUN. Il devrait y avoir un plan systématique de diffusion des résultats du suivi et de l'évaluation aux principales parties prenantes internes et externes de la PUN. L'analyse et la communication des résultats constituent une étape essentielle du suivi et de l'évaluation, car elles permettent de transmettre des informations, de sensibiliser, d'éduquer, de démontrer les résultats, de rendre des comptes et d'éclairer la prise de décision. Cette étape consiste à :



élaborer la communication et les rapports en matière de suivi et d'évaluation; cela permet de planifier la communication tout au long du processus de suivi et d'évaluation et augmente la probabilité d'utilisation de ces informations ;



faire en sorte que la **présentation des rapports** soit simple et directe ;



suivre un ordre convenu/préscrit dans le rapport (un format approuvé) ;



communiquer les **résultats par rapport aux résultats antérieurs ainsi qu'à vos base de référence et cibles** ;



ne présenter que les données les plus importantes ; utiliser des annexes ou un rapport séparé pour transmettre des données détaillées ;



utiliser des **présentations visuelles** (tableaux, graphiques, diagrammes, images) pour présenter l'information de manière constructive ;



combiner les **informations qualitatives** et les **données quantitatives** ;



être attentif aux **différents publics** (par exemple, les publics primaires : les personnes qui demandent les résultats du S&E et les principaux décideurs ; les publics secondaires : les personnes impliquées, mais jouissant de peu d'influence ; les publics tertiaires : plus éloignés, mais éventuellement intéressés par les résultats du S&E).

Les rapports d'évaluation peuvent jouer différents rôles, et les informations produites peuvent être utilisées à différentes fins. Cependant, l'objectif principal est d'informer les publics appropriés des résultats et conclusions résultant de la collecte, de l'analyse et de l'interprétation des informations évaluées. Les résultats du suivi et de l'évaluation peuvent donc être utilisés comme une boucle et un retour d'information pour améliorer la conception et la mise en œuvre de la PUN. L'équipe de suivi et d'évaluation devrait veiller à connaître son public et la manière dont il souhaite voir les informations exprimées.

Par conséquent, avant toute évaluation, il convient de prendre les mesures suivantes :

- **Convenir des questions prioritaires nécessitant des informations.** Obtenir un accord sur les questions les plus urgentes nécessitant des informations afin de tirer le meilleur parti des ressources disponibles pour la gestion de l'information. Un degré élevé de consultation est nécessaire au cours du processus d'accord, car les parties prenantes peuvent avoir des avis très divergents sur les priorités. Un projet de liste de questions prioritaires pourrait être préparé et distribué aux parties prenantes pour commentaires. Alternativement, un atelier ou un autre forum de discussion pourrait être organisé spécifiquement pour parvenir à un consensus. La conciliation des différents points de vue par la négociation d'un consensus sur les questions prioritaires permet de créer des liens entre les parties prenantes et de faciliter la coopération ;
- **Déterminer les besoins d'information des groupes décisionnels.** La clé d'une utilisation efficace de l'information est de se concentrer uniquement sur les informations essentielles. Une évaluation approfondie des besoins d'information est une première étape essentielle. L'un des moyens les plus efficaces pour parvenir à des informations transférables (enseignements) est l'évaluation des résultats. Le partage de ces évaluations peut faciliter l'apprentissage entre les différents pays et lieux géographiques.

La diffusion des résultats de l'évaluation devrait être adaptée aux besoins et aux intérêts des publics prioritaires. Il est important de discuter avec les acteurs concernés du moment et de la manière dont les résultats du suivi et de l'évaluation devraient être diffusés. Les résultats devraient être rapportés à la lumière des données collectées précédemment et de la base de référence ; une comparaison dans le temps est essentielle pour comprendre les effets d'une intervention.

CONCLUSION

Recommandations pour un suivi et une évaluation efficaces

Le suivi et l'évaluation d'une PUN seront certainement basés sur la définition initiale des objectifs, cibles et indicateurs susceptibles de mesurer la réussite de la conception et de la mise en œuvre d'une PUN. Les critères de définition d'une PUN réussie varieront inévitablement d'un pays à l'autre. Cependant, on estime qu'une PUN réussie répondra au minimum aux impacts et résultats urbains définis à l'échelon national (pour traiter les problèmes et exploiter les avantages de l'urbanisation) à court, moyen et long terme qui ont pris en compte les contextes aux niveaux local et régional.

En outre, afin d'assurer la durabilité des initiatives de la PUN, l'intégration de la vision de la PUN dans les programmes et politiques des départements gouvernementaux pourrait être considérée comme un signe de réussite.

En ce qui concerne le suivi et l'évaluation de la PUN, les recommandations les plus pertinentes sont les suivantes :

- **Intégrer l'évaluation des processus et des résultats** : une PUN met souvent en route une multiplicité de processus liés aux politiques, et il pourrait être utile de mesurer à la fois le processus, les produits et les résultats spécifiques des politiques. Cela pourrait faciliter l'intégration des programmes qui intègrent les priorités de la PUN. Si l'évaluation des résultats permet de déterminer dans quelle mesure la PUN a atteint les objectifs
- **Fonder la PUN sur des données et des preuves fiables** : la conception et la mise en œuvre de la politique doivent être fondées sur des recherches pertinentes pour la politique et des données pertinentes pour les villes, qui reflètent les réalités au niveau local et régional. L'absence de données de base ou de preuves fiables peut s'avérer être un facteur de complication, voire d'inhibition, pour entreprendre le suivi et l'évaluation d'une PUN. Le manque de fiabilité des données relatives à la politique urbaine peut constituer une contrainte qui affecte l'évaluation de la performance de la politique urbaine. La mise en place de mécanismes, tels que des plateformes multipartites, des mécanismes de gouvernance à plusieurs niveaux, des comités interministériels ou des observatoires de la politique urbaine, pourrait être recommandée afin de stimuler la recherche pertinente pour la politique et de produire des données fiables sur les questions urbaines en vue de soutenir l'élaboration de la PUN et, plus largement, la mise en œuvre du Nouveau Programme pour les villes.
- **Assurer un suivi participatif pour les parties prenantes engagées** : afin de favoriser un processus ouvert et participatif de suivi et d'évaluation de la politique, l'utilisation

de techniques de suivi et d'évaluation participatives est recommandée pour s'assurer que les parties prenantes restent impliquées et engagées.

- **Adopter une conception de politique itérative axée sur les résultats** : un suivi régulier de la mise en œuvre de la PUN est recommandé afin de favoriser une conception itérative de politique qui produit des résultats. Si une politique avant-gardiste aura défini des objectifs à long terme, les enseignements tirés du suivi itératif peuvent permettre de réfléchir aux forces et faiblesses de la politique à ce jour et l'ajuster en conséquence. Des gains progressifs et cumulatifs pourraient être identifiés pour stimuler, encourager et motiver les acteurs.
- **Relier le suivi de la PUN aux efforts de suivi mondiaux** : par exemple, il est possible de lier étroitement le suivi des résultats d'une PUN aux systèmes de rapports des ODD, en particulier les rapports nationaux volontaires (VNR), car de nombreux aspects d'une PUN sont clairement liés aux cibles des ODD. Les VNR sont donc une occasion de réviser la politique et d'illustrer les progrès du développement à un public mondial.
- **Évaluation et renforcement des capacités** : tout au long de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique, il est nécessaire de prendre en compte les capacités des partenaires d'exécution, en particulier les capacités des gouvernements infranationaux. Le cadre de suivi et d'évaluation pourrait évaluer les capacités humaines, institutionnelles, financières et techniques ainsi que la nécessité de renforcer les capacités de l'ensemble des sphères gouvernementales et des partenaires

d'exécution de la PUN dans le cadre de la formulation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la PUN. Le renforcement des capacités pourrait également être envisagé pour le secteur privé.

La réussite de la conception et de la mise en œuvre d'une politique urbaine nationale pourrait faire l'objet de suivi et d'évaluation en fonction de la réalisation des objectifs définis au niveau national à court, moyen et long terme, et en fonction du fait que la vision de la politique urbaine nationale est fondée sur les réalités locales et régionales et intégrée dans les programmes et politiques ministériels. Lors de l'élaboration d'indicateurs de suivi et d'évaluation, il convient d'envisager la mesurabilité par l'accès à des sources de données adéquates permettant la comparaison avec un scénario de référence, ainsi que l'utilisation de techniques participatives de suivi et d'évaluation.

Les informations peuvent être présentées à l'aide de diverses techniques analytiques. L'essentiel, cependant, est de rendre conviviales, facilement accessibles et avantageuses pour l'utilisateur les informations issues des évaluations et du suivi. Les évaluations devraient être documentées et communiquées aux parties prenantes pour commentaires. Cela permettra d'identifier les besoins d'information. Une fois qu'une position sur les besoins d'information a été convenue, les produits et services nécessaires pour y répondre peuvent être conçus.

La diffusion des résultats d'évaluation est aussi importante que leur publication. Seul un système efficace de diffusion garantira que les destinataires cibles reçoivent le retour d'évaluation correspondant à leurs besoins spécifiques. La question sous-jacente est de savoir comment tirer des enseignements de l'expérience qui soient

transférables, c'est-à-dire des enseignements qui ont une application plus large que celles qui ne concernent qu'un seul programme ou projet.

Ce défi peut être relevé par l'institutionnalisation des enseignements tirés du retour d'information sur le suivi et l'évaluation. L'institutionnalisation du processus d'apprentissage peut être réalisée par une meilleure intégration de l'apprentissage dans les outils existants. Il est important de favoriser l'apprentissage entre les différents niveaux de gouvernement et les autres parties prenantes afin de faciliter la mise en œuvre d'une PUN.

Le principal défi du suivi consiste à recueillir, stocker et utiliser des informations qui servent à différents niveaux d'évaluation. Le suivi devrait être multifonctionnel, de sorte que les informations générées à un niveau soient utiles au niveau suivant. Il devrait également aller au-delà de la vérification du déroulement des événements comme prévu.

Le processus de suivi devrait viser à améliorer les liens latéraux entre le personnel des projets et des programmes, y compris les processus de retour d'information, à des fins d'apprentissage. L'analyse des liens existants ou possibles entre les programmes et les projets devrait être aussi critique, objective et exhaustive que possible. L'évaluation est un exercice axé sur le processus, qui nécessite l'établissement de données de base communes pour effectuer des comparaisons. Le principal défi consiste à pouvoir identifier correctement, dès le départ, chaque facteur pertinent pour l'efficacité et l'impact des projets et programmes, ainsi qu'à déterminer comment tous les facteurs s'influencent les uns les autres.

Annex

SUIVI	ÉVALUATION
Le suivi est la collecte systématique et routinière d'informations sur les politiques / programmes / activités des projets	L'évaluation est l'appréciation périodique des politiques/programmes/activités de projet
Il s'agit d'un processus continu qui est mené pour vérifier si les activités sont sur la bonne voie ou non ; c'est-à-dire qu'il suit régulièrement le programme	Elle est entreprise sur une base périodique pour mesurer le succès par rapport aux objectifs, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une évaluation approfondie du programme ou de la politique
Le suivi doit être effectué dès le stade initial du projet ou du processus de politique	L'évaluation doit être effectuée après un certain moment du projet ou du cycle politique, généralement à mi-parcours du projet, à la fin du projet ou lors du passage d'une étape à une autre des projets ou programmes
Le suivi est généralement assuré par les membres internes de l'équipe	L'évaluation est principalement effectuée par les membres extérieurs à l'équipe. Toutefois, elle peut parfois être réalisée par des membres internes de l'équipe ou par des membres internes et externes de manière combinée
Le suivi fournit des informations sur l'état actuel de la situation et permet ainsi de prendre des mesures correctives immédiates, si nécessaire	L'évaluation fournit des recommandations, des informations pour la planification à long terme, ainsi que des enseignements pour la croissance et la réussite de l'organisation
Il se concentre sur les intrants, les activités et les produits	Elle se concentre sur les résultats, les impacts et l'objectif général
Le processus de suivi comprend des réunions régulières, des entrevues, des examens mensuels et trimestriels, etc. ; généralement des données quantitatives.	Le processus d'évaluation comprend une collecte intensive de données, tant qualitatives que quantitatives

Il dispose de plusieurs points de collecte de données	La collecte des données se fait uniquement à intervalles réguliers
Il donne des réponses sur le scénario actuel du projet en vue d'atteindre les résultats prévus, en tenant compte des ressources humaines, du budget, du matériel, des activités et des produits	Elle évalue la pertinence, l'impact, la durabilité, l'efficacité et l'efficience des projets
Le suivi étudie les informations et les expériences actuelles du projet	L'évaluation étudie l'expérience passée de la performance des projets
Le suivi permet de vérifier si le projet a réalisé ce qu'il avait prévu	L'évaluation vérifie si le projet a eu l'impact prévu
Il aide à améliorer la conception et le fonctionnement du projet en cours	Elle aide à améliorer la conception des projets futurs
Le suivi porte sur le détail des activités	L'évaluation ne porte pas sur le détail des activités mais sur une vue d'ensemble
Il compare les progrès actuels avec les progrès prévus	Elle examine la réalisation des programmes ainsi que les effets positifs/négatifs et intentionnels/non intentionnels
Les informations obtenues grâce au suivi sont plus utiles à l'équipe de mise en œuvre / gestion	Les informations obtenues par l'évaluation sont utiles à toutes les parties prenantes
Les résultats du suivi sont utilisés pour des actions et des décisions en connaissance de cause	Le résultat de l'évaluation est utilisé pour la planification de nouveaux programmes et interventions
Répond à la question « Est-ce qu'on fait des choses, non ? »	Répond à la question « Est-ce qu'on fait ce qu'il faut ? »

Des rapports et des mises à jour régulières sur le projet / programme sont disponibles ici	Les rapports contenant des recommandations et des enseignements sont un élément essentiel à cet égard
Un suivi satisfaisant ou efficace ne repose pas sur les résultats d'une évaluation	Une évaluation satisfaisante ou efficace repose dans une certaine mesure sur un bon suivi
Il y a peu de contrôles de qualité dans le suivi	Il existe de nombreux contrôles de qualité dans l'évaluation
Il fournit des informations en vue de l'évaluation	Elle fournit des informations en vue d'une bonne planification

Source: <https://www.publichealthnotes.com/difference-monitoring-evaluation/>



Les politiques urbaines nationales (PUN) sont essentielles pour encadrer le développement urbain durable. Un suivi et une évaluation adéquats des PUN permettent d'atteindre les résultats escomptés. *Suivi et évaluation de la politique urbaine nationale*: Le Guide pour le suivi et l'évaluation de la politique urbaine nationale vise à servir d'outil pour aider les pays et leurs différentes sphères gouvernementales à savoir quand, et si les politiques fonctionnent ou non, et si elles sont bien articulées avec les politiques mondiales et les programmes de développement. Ce guide souligne en outre comment les gouvernements nationaux, locaux et régionaux, ainsi que d'autres parties prenantes, par le biais du suivi et de l'évaluation, devraient tous être associés à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques urbaines. Le suivi et l'évaluation (S&E) est un puissant outil de gestion publique utilisé pour améliorer la manière dont les gouvernements et les organisations obtiennent des résultats.

Au moment où de nombreux pays se lancent dans l'urbanisation durable et la réalisation du Nouveau Programme pour les villes (NPV), les outils de suivi et d'évaluation décrits ici devraient être de plus en plus utilisés pour améliorer l'élaboration des politiques, la gestion, le renforcement du dialogue et la collaboration entre tous les niveaux de gouvernement et les autres acteurs. Une politique urbaine et un S&E bien exécutés, assortis de cibles et d'indicateurs spécifiques, ont le pouvoir d'accroître la responsabilité, la transparence, l'efficacité, l'efficience et la performance dans la mise en œuvre de la NPV.

Ce guide est coproduit par ONU-Habitat et Cités et Gouvernements Locaux Unis.

HS/009/20E

Pour plus d'informations, veuillez-vous adresser :

Section Politique, législation et gouvernance de l'ONU-Habitat

Service des pratiques urbaines, division des solutions globales

www.unhabitat.org



ONU-HABITAT